

REVUE

JANVIER-FÉVRIER-MARS 2026 VOL. 29 N° 1



ORDRE DES CONSEILLERS EN
RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

**POINT
DE VUE**

L'intelligence
artificielle en RH :
**c'est le moment
d'agir!**

15

DOSSIER

Décrypter l'IA:
**mode d'emploi
pour les RH**

18

HORS-THÈME

Le rôle des
CRHA | CRIA dans
**la gouvernance
des sociétés**

50

**L'INTÉGRATION
STRATÉGIQUE
DE L'IA EN RH :**
de la théorie à la
pratique au Québec



CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



**Derrière chacune de nos pratiques,
un humain qui la fait vivre**



DÉCOUVREZ NOS SERVICES

**30 ans
d'expertise
humaine.**

b-rh.ca

Mot de l'éditrice



IA ET RH : L'AUDACE D'UN NOUVEAU CHAPITRE

L'arrivée massive de l'intelligence artificielle (IA) marque un tournant majeur pour les organisations. C'est un de ces moments rares où les règles du jeu se redéfinissent. Si parfois ça me donne le vertige, je nous considère chanceux de vivre ce moment charnière. Je suis par ailleurs convaincue que pour les CRHA | CRIA, l'IA n'est ni une menace, ni une solution magique, mais assurément une occasion historique. Je crois que notre rôle n'est pas seulement d'accompagner le changement, mais de devenir de véritables architectes de cette transformation, avec lucidité et ambition.

La lucidité, d'abord, consiste à reconnaître l'ampleur réelle de la transition. L'IA n'est pas un logiciel de plus ni un simple outil d'efficacité. Elle modifie la nature même du travail : certaines tâches sont automatisées, d'autres réinventées, et de nouvelles compétences deviennent essentielles. Les structures hiérarchiques évoluent, les cycles de travail s'accroissent, les attentes des employés s'intensifient. Sous-estimer la complexité de cette mutation reviendrait à renoncer à y jouer notre rôle stratégique.

Puis cette lucidité doit s'accompagner d'ambition. Nous possédons une compréhension fine de l'humain, des dynamiques organisationnelles et des pratiques qui favorisent la performance durable. Ce sont précisément ces compétences qui deviennent plus cruciales à l'ère de l'IA. Les organisations ont besoin de leaders capables de réimaginer les rôles, de repenser les modes de collaboration entre humains et technologies, et de redessiner des environnements où l'innovation peut s'ancrer dans des pratiques éthiques et cohérentes.

Être architecte du futur du travail signifie anticiper les compétences de demain, structurer des parcours d'apprentissage continus et guider les employés dans leur adaptation. Cela signifie aussi repenser l'organisation du travail : intégrer l'automatisation sans perdre de vue la dignité, revoir les mécanismes de collaboration et faire place à la créativité et au jugement.

Nous avons également un rôle crucial à jouer dans la gouvernance de l'IA. Transparence, équité, respect de la vie privée, gestion des biais : ces enjeux doivent être intégrés dans des politiques claires, incarnées par des pratiques organisationnelles cohérentes et portées par un leadership exemplaire.

En somme, si l'avenir se dessine résolument plus technologique, il sera aussi fondamentalement humain. Dans ce nouvel équilibre, nous sommes idéalement positionnés pour nous poser en bâtisseurs éclairés, capables de conjuguer l'innovation et l'humanité. C'est à la fois une responsabilité — celle qui donne le vertige — et une formidable occasion — celle qui est historique — de redéfinir notre contribution stratégique. ■

M^e Manon Poirier, CRHA,
directrice générale de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Éditrice

M^e Manon Poirier, CRHA

Éditrice adjointe

Maude Cormier-Gladu, CRIA

Rédactrice en chef

Catherine Bédard, CRHA

Rédactrice en chef invitée

Carine McCrae Boily, CRHA

Coordonnateur au contenu

Dominique Des Rosiers

Graphisme

gbdesign-studio.com

Révision

France Bouchard

Collaborateurs

Léna Rossard, Nathalie Marceau, Jean Stéphan Canton, Pierre Boisvert, Sabrina Pellerin, Justine Dima, Marie-Hélène Gilbert, Julie Dextras-Gauthier, Patrick St-Hilaire, Simon-Pierre Patry, Nadia Lépine, Sophie Bradet, Christiana Simonsen, Diane-Gabrielle Tremblay, Luc Lespérance, Marion Korosec-Serfaty, Pierre-Majorique Léger, Sylvain Sénécal, Valérie Raymond, Shanny Larose, Isabelle Martin, Isabelle Morin, Maurice Le Maire, Marie Chantal Ledoux, Samuel Paquin, Jacques Forest, Julie Tardif, Christophe Logiudice

Publicité

Service de la publicité
et des commandites
publicite@ordrecrha.org

Pour nous joindre

Pour faire un commentaire,
poser une question ou
collaborer à la rédaction,
écrivez-nous à :
revueh@ordrecrha.org

Président du CA

Maxim Néron, CRIA, Adm.A.

Comité exécutif

Maxim Néron, CRIA, Adm.A.
Charles Baribeault, CRHA
Pascal Blanchette, ing.
Julie Moreau, CRHA
Sophia Nardelli, CRHA

Directrice générale

M^e Manon Poirier, CRHA

Dépôt légal – Bibliothèque
et Archives nationales
du Québec, 2026

À PROPOS DE L'ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

Regroupant 12 000 professionnelles et professionnels agréés, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est la référence en matière de pratiques de gestion des RH. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement des CRHA | CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec. L'Ordre participe ainsi activement au maintien de l'équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être de la main-d'œuvre. Pour en savoir plus, visitez ordrecrha.org.

La reproduction ou la transmission de toute partie de la Revue RH, sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire), actuellement connu ou non encore inventé, est interdite à moins d'avoir le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, sauf dans le cas d'un critique qui désire citer de courts extraits dans une communication destinée à une revue, un journal ou une émission radiodiffusée.

Responsabilité

Les textes publiés dans la Revue RH fournissent des commentaires généraux sur les développements dans les domaines professionnels des ressources humaines et des relations du travail et ne constituent pas des avis professionnels. Les lecteurs ne devraient pas agir sur la seule foi des informations qui y sont contenues. Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur autrice ou auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leur égard.



L'institution financière des CRHA | CRIA

Une offre pensée et développée pour vos besoins
personnels et professionnels.

Faites comme plusieurs professionnelles et professionnels agréés de l'Ordre des
conseillers en ressources humaines agréés et profitez de l'offre Distinction.

1 844 778-1795 poste 30

Découvrez l'offre

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

 **Desjardins**

Sommaire

CHRONIQUES

03 MOT DE L'ÉDITRICE

IA et RH : l'audace d'un nouveau chapitre

06 AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

La Fondation CRHA : un apport fondamental



08 LA TRIBUNE

Repenser le temps de travail : quand la performance devient une question de sens

10 DE PREMIER ORDRE

Intégrer l'intelligence artificielle en RH : un devoir de compétence et d'éthique

DOSSIER

14 MOT DE LA RÉDACTRICE EN CHEF

L'IA en RH : sortir du paradoxe québécois par l'action réfléchie

15 POINT DE VUE

L'intelligence artificielle en RH : c'est le moment d'agir !



16 AVIS AUX CRHA | CRIA

Sur l'intelligence artificielle (IA)

HORS-THÈME

50 GOUVERNANCE

Le rôle des CRHA | CRIA dans la gouvernance des sociétés

53 CULTURE

ORGANISATIONNELLE
Développer les talents... autrement : La facilitation de l'apprentissage à la SQDC : une culture qui s'enracine



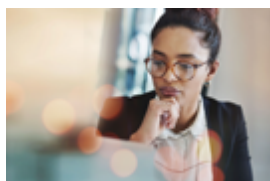
PROFIL

56 REGARDS CROISÉS

L'ABC de l'IA

58 MOT DE LA CONSEILLÈRE SCIENTIFIQUE

L'intelligence artificielle (IA) et soi : quelles sont nos propres perceptions face à l'IA, en tant que CRHA | CRIA ?



60 MA PROFESSION

L'humain au cœur de nos organisations

61 MISSION PME

Intégrer l'IA en ressources humaines sans attendre : la vision audacieuse de Solertia

DOSSIER

L'INTÉGRATION STRATÉGIQUE DE L'IA EN RH : de la théorie à la pratique au Québec

18

Décrypter l'IA : mode d'emploi pour les RH

20

L'IA en RH et SST : **apprivoiser une flamme qui éclaire sans brûler**

23

L'IA, le sixième sens des RH : **l'empathie algorithmique au service du bien-être des employés ?**

26

Utilisation de l'IA dans les fonctions managériales : **enjeux de dignité au travail et dans le travail**

29

Un encadrement humain est primordial pour obtenir un effet souhaitable : **retour d'expérience**

31

Repérer les signaux faibles des RPS : **l'IA au service de la santé psychologique au travail**

33

IA en RH : **de la fascination à la transformation**

36

Réinventer la formation en assurance **Le cas de l'apprentissage adaptatif chez IAAH**

39

Analytique RH et gestion des talents : **prédire l'intention de départ grâce à l'apprentissage automatique**

42

L'IA en RH : **passons du paradoxe à la réflexion argumentée !**

45

Dissiper l'ombre de l'IA : **instaurer la confiance par la transparence dans l'utilisation**

47

Améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux employés : **l'apport de l'IA dans la réduction des coûts de non-qualité**

Aujourd'hui pour demain

LA FONDATION CRHA :

UN APPORT FONDAMENTAL



JEAN STÉPHAN CANTON,
CRHA, PRÉSIDENT
DU CA DE LA
FONDATION CRHA

Dans un contexte où les organisations doivent composer avec des enjeux complexes tels que l'inclusion, l'innovation et la transformation numérique, la Fondation CRHA s'impose comme un acteur incontournable. Créée pour soutenir la relève et favoriser l'avancement des connaissances en ressources humaines et en relations industrielles, elle incarne une vision ambitieuse : bâtir un monde du travail plus humain et équitable. En 2025, cette mission s'est traduite par des actions concrètes, des partenariats stratégiques et des initiatives porteuses de sens.

UNE MISSION CLAIRE ET DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

La Fondation CRHA a pour mission de contribuer à l'éducation et à la recherche dans le domaine RH | RI. Elle s'appuie sur trois axes majeurs :

- **Appuyer la relève universitaire :** chaque année, la Fondation remet des bourses à des étudiantes et étudiants qui se distinguent par leur excellence scolaire, leur engagement social et leur passion pour la profession. En 2025, ce sont 37 bourses totalisant 48 500 \$ et qui ont été attribuées,

portant à plus de 330 le nombre de bourses remises depuis la création, pour un montant cumulé dépassant 700 000 \$.

- **Soutenir la recherche :** la Fondation finance des projets scientifiques qui enrichissent les pratiques RH. Cette année, deux bourses de recherche de 15 000 \$ chacune ont été accordées à des chercheurs universitaires, abordant des thématiques cruciales comme la coexistence intergénérationnelle et l'incidence de l'intelligence artificielle en matière de recrutement.

- **Favoriser l'innovation et l'inclusion :** consciente des enjeux contemporains, la Fondation a introduit des bourses réservées à l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), ainsi qu'un fonds spécial sur la prévention du harcèlement en milieu de travail.

Ces objectifs s'inscrivent dans des valeurs fortes : dynamisme, collaboration et persévérance, en cohérence avec celles de l'Ordre des CRHA, telles que l'intégrité et l'excellence.

LES BOURSES UNIVERSITAIRES : UN TREMPLIN POUR LA RELÈVE

Le programme de bourses de la Fondation CRHA se décline en plusieurs catégories : bourses d'excellence, d'engagement, de retour aux études, mentorat, ainsi que des prix pour les associations étudiantes. Ces distinctions sont plus qu'un soutien financier : elles représentent une reconnaissance symbolique et un encouragement à persévérer.

En 2025, la cérémonie de remise des bourses s'est tenue virtuellement, permettant aux récipiendaires de partager leurs parcours et aspirations. Parmi eux, Joël McKoy Marchand, étudiant à la maîtrise à l'Université Laval et récipiendaire d'une bourse d'excellence a partagé ses impressions :

« Recevoir la bourse d'excellence de la Fondation CRHA pour l'année universitaire 2024-2025 a été une véritable source de motivation et de confiance en moi. Grâce à ce soutien financier, j'ai pu consolider mes compétences et mener à bien divers projets. »

Ces paroles illustrent les retombées concrètes de la Fondation sur la vie des étudiants et leur confiance en l'avenir.

« Bien au-delà du soutien financier, chaque geste posé par la Fondation est un message de confiance, un signal fort que la place de la relève dans la profession compte déjà. »

« En appuyant la relève et la recherche, la Fondation CRHA investit dans la pérennité et la pertinence des pratiques RH pour les prochaines générations. »



VALEURS DE LA FONDATION CRHA

- dynamisme
- collaboration et persévérance
- intégrité
- excellence

LE MENTORAT ET LA COHORTE JEUNES PROFESSIONNELS

Au-delà des bourses, la Fondation mise sur le développement professionnel. Le programme de mentorat, qui a permis 14 dyades en 2025, favorise des échanges riches entre étudiants et mentors expérimentés. Par ailleurs, la Cohorte Jeunes professionnels, en partenariat avec Nova Global, a permis à huit CRHA et CRIA nouvellement diplômés de participer gratuitement au Congrès RH, le plus grand rassemblement de la communauté RH au Québec.

UN APPUI DÉTERMINANT À LA RECHERCHE

Depuis plus de dix ans, la Fondation CRHA soutient la recherche scientifique en RH | RI. Cette année, deux projets ont retenu l'attention :

- **Jean-Claude Coallier**, chercheur principal CCEG | CCTT, professeur associé à l'Université de Sherbrooke et chercheur au Centre de recherche sur le vieillissement - CIUSSE-CHUS, pour son étude sur la coexistence des générations au travail.
- **Pamela Lirio**, CRHA, professeure agrégée, RH numérique, Université de Montréal pour son exploration des enjeux éthiques liés à l'IA dans le recrutement.

Leurs travaux contribueront à anticiper les défis du monde du travail et à proposer des solutions novatrices.



Pour l'année 2026 deux bourses de recherche seront attribuées et les récipiendaires seront connus au printemps.

UN RÉSEAU DE PARTENAIRES ET UNE GOUVERNANCE ENGAGÉE

La vitalité de la Fondation CRHA repose sur une gouvernance solide et un réseau de partenaires fidèles.

En 2024-2025, elle a bénéficié de 52 500 \$ en dons individuels et 37 500 \$ en dons corporatifs. De plus, elle a amassé plus de 32 358 \$ lors des dîners-conférences Science RH. Créés en 2021, ces événements favorisent le partage des connaissances entre chercheurs et praticiens.

Bien au-delà du soutien financier, chaque geste posé par la Fondation est un message de confiance, un signal fort que la place de la relève dans la profession compte déjà.

Cette vision se traduit également par des initiatives novatrices, comme la création d'un poste d'administrateur jeunesse au sein du conseil, afin d'intégrer la voix des nouvelles générations dans les décisions stratégiques.

UNE FONDATION TOURNÉE VERS L'AVENIR

En terminant, je tiens absolument à remercier chaleureusement les administratrices et administrateurs présents et passés de la Fondation, l'équipe de l'Ordre ainsi que toutes les personnes bénévoles et membres de comités qui soutiennent nos activités au quotidien.

En appuyant la relève et la recherche, la Fondation CRHA investit dans la pérennité et la pertinence des pratiques RH pour les prochaines générations. Son rôle dépasse le cadre financier : elle incarne un catalyseur d'équité, d'innovation et de collaboration. Dans un monde du travail en constante mutation, la Fondation demeure un repère, un moteur et une source d'inspiration pour quiconque croit en la valeur humaine au cœur des organisations. |



La tribune

Cette rubrique présente les réflexions de différentes parties prenantes du monde du travail et de l'emploi.

REPENSER LE TEMPS DE TRAVAIL :

QUAND LA PERFORMANCE DEVIENT UNE QUESTION DE SENS



LÉNA ROSSARD,
VICE-PRÉSIDENTE,
INNOVATION,
MOUVEMENT
QUÉBÉCOIS
DE LA QUALITÉ

Le temps, cette ressource devenue paradoxale... Nous vivons une époque fascinante où les organisations repensent tout : leurs modèles d'affaires, leurs technologies, leurs valeurs... sauf parfois la manière dont elles utilisent le temps.

Entre certaines entreprises technologiques qui s'enferment dans un modèle 9-9-6 (travailler de 9 h à 21 h, six jours par semaine) et celles qui expérimentent la semaine de quatre jours, le monde du travail semble tiraillé entre deux extrêmes : la surintensité et la recherche d'équilibre absolu.

Ces deux visions traduisent une même quête : celle de réconcilier la performance et le sens. Et dans cette transformation, les professionnels RH occupent un rôle central : celui d'architectes du temps collectif.

LE TEMPS N'EST PLUS SEULEMENT UNE UNITÉ DE MESURE

Pendant des décennies, nous avons organisé le travail autour d'un repère simple : la présence. L'efficacité se confondait souvent avec le nombre d'heures. Mais à l'ère du télétravail, de la connectivité permanente et de l'intelligence artificielle, ces repères volent en éclats.

Les RH se heurtent aujourd'hui à une nouvelle question : comment redéfinir le temps de travail pour qu'il reste porteur de sens, de valeur et d'équité ?

Les modèles « extrêmes » nous rappellent que le temps n'est ni un ennemi ni une ressource infinie : c'est une construction organisationnelle.

- **Le modèle 9-9-6**, popularisé dans certains environnements technologiques, cherche la productivité par la disponibilité totale — au risque de l'épuisement.
- **La semaine de quatre jours ou de 32 heures**, testée dans plus de 30 pays, explore une logique inverse : faire mieux avec moins, en misant sur la concentration, la priorisation et la confiance. Ces deux approches révèlent la même tension : comment maintenir la performance sans sacrifier la vitalité humaine ?

LES RH, ARCHITECTES DU TEMPS COLLECTIF

Repenser le temps, c'est repenser la manière dont les équipes créent de la valeur.

Les RH ont ici un rôle stratégique :

- **Observer les charges réelles**, au-delà des horaires affichés ;
- **Concevoir des règles de flexibilité équitables**, adaptées aux fonctions, et non pas uniformisées ;
- **Encourager une culture de priorisation**, où l'efficacité ne se confond pas avec la suractivité ;
- **Et surtout, soutenir les gestionnaires**, pour qu'ils deviennent eux-mêmes des régulateurs du temps et non des amplificateurs de pression.

Les organisations performantes ne sont pas celles qui travaillent le plus, mais celles qui savent où investir leur énergie.

Le *Lean Six Sigma* nous rappelle cette vérité simple : le temps gaspillé est une forme de perte.

En analysant les flux d'activités, on découvre souvent qu'une part importante du temps de travail est consacrée à des tâches sans valeur ajoutée : réunions inutiles, courriels en double, validations superposées.

Le rôle des RH consiste alors à réintroduire la notion de « valeur du temps » : qu'est-ce qui mérite réellement notre attention ?

DU LEAN SIX SIGMA AU SENS : FAIRE DU TEMPS UN LEVIER D'APPRENTISSAGE

Les outils du *Lean Six Sigma* sont ici d'une redoutable pertinence.

Ils permettent de cartographier les flux de temps, d'éliminer les activités à faible valeur ajoutée, de fluidifier les processus et d'impliquer les équipes dans leur propre amélioration.

Le *takt time*, par exemple, enseigne à trouver le rythme juste — celui qui harmonise les besoins de l'organisation à la capacité réelle des personnes.

Cette approche n'est pas réservée aux usines : elle s'applique aussi à la gestion des talents, aux projets, aux services de soutien ou administratifs, à toute activité humaine.

C'est une culture du temps conscient.

Mais au-delà des outils, la question du temps est aussi culturelle et humaine.

RÔLE STRATÉGIQUE DES RH POUR REPENSER LE TEMPS

• Observation des tâches réelles

• Conception des règles de flexibilité équitables

• Encouragement d'une culture de priorisation

• Soutien des gestionnaires



UN LEADERSHIP DU TEMPS, PAS SEULEMENT DU TRAVAIL

Dans ce nouveau monde du travail, le temps devient une dimension stratégique du leadership.

Il ne s'agit plus de « gérer des ressources humaines », mais de concevoir des environnements temporels soutenables : où l'on respecte les cycles, la concentration et la récupération.

Les RH ont à la fois les données, la proximité et la légitimité pour mener cette transformation.

C'est ici que leur rôle prend une dimension nouvelle :

Les RH sont désormais les gardiens du temps : pas celui qui s'écoule, mais celui qui donne du sens.

Cette idée n'est pas qu'une belle formule : c'est une responsabilité.

Parce que derrière chaque transformation technologique, chaque projet d'innovation ou chaque adaptation d'horaire, il y a une question fondamentale : qu'avons-nous fait du temps que nous voulions gagner ?

POUR CONCLURE

Repenser la gestion du temps de travail, c'est reconnaître que le futur du travail n'est pas qu'une affaire d'outils ou de modèles.

C'est un choix collectif sur la manière dont nous voulons habiter notre temps :

- **Un temps productif**, mais pas précipité ;
- **Un temps engagé**, mais pas épuisant ;
- **Un temps humain**, mais pas complaisant.

Les professionnels RH sont à la croisée de ces chemins.

Grâce à leur expertise et leur sens de l'humain, il leur est possible de façonner un nouveau contrat social du temps, un contrat où la performance ne se mesure pas en heures, mais en sens partagé. **I**

Les professionnels RH doivent accompagner les employés dans le deuil des anciens repères : le temps plein, les horaires fixes, la présence comme symbole d'engagement.

Ils doivent aussi accompagner les gestionnaires dans un leadership plus conscient : donner du sens avant de donner des échéances.

L'EXPÉRIMENTATION COMME POSTURE RH

Les différents modèles de gestion des horaires ne sont ni bons ni mauvais en soi. Ils traduisent des contextes différents, des cultures différentes.

Ce qui importe, c'est la capacité d'expérimenter intelligemment.

Les RH peuvent piloter ces expéri-

mentations comme de véritables projets d'innovation organisationnelle :

- Définir des indicateurs de portée (productivité, satisfaction, santé, rétention) ;
- Instaurer des revues de pilotage régulières ;
- Adapter les paramètres au fur et à mesure, comme dans tout cycle PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Cette approche fondée sur les faits et la rétroaction permet d'éviter les pièges du dogmatisme.

L'objectif n'est pas d'adopter un modèle « tendance », mais de trouver le bon rythme collectif pour chaque organisation. Quand on redonne du sens au temps, la performance suit naturellement.



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

« *Les organisations performantes ne sont pas celles qui travaillent le plus, mais celles qui savent où investir leur énergie.* »

De premier ordre

INTÉGRER L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN RH :

UN DEVOIR DE COMPÉTENCE ET D'ÉTHIQUE

BUREAU
DU SYNDIC

Entre promesse et responsabilité, l'intelligence artificielle (IA) s'impose progressivement comme un outil stratégique en ressources humaines. Elle permet, entre autres, d'automatiser des tâches répétitives, d'analyser des données vastes et complexes, de prévoir des comportements et d'optimiser les processus de recrutement, de formation et de gestion des talents. Toutefois, son intégration soulève des enjeux majeurs en matière d'éthique, de transparence et de responsabilité professionnelle.

Pour chaque CRHA | CRIA, l'usage de l'IA exige une rigoureuse réflexion éthique et déontologique. Bien que ses avantages soient indéniables, les professionnels doivent maintenir leur vigilance face aux risques que l'IA comporte, et adopter une posture critique et responsable dans son utilisation, en s'appuyant sur le Code de déontologie des CRHA | CRIA.

POSITIONNER LA FONCTION RH AU CŒUR

Le Code de déontologie impose aux CRHA | CRIA d'exercer leur profession avec compétence et intégrité (art. 2). Cela implique de comprendre les outils d'IA, leurs limites et leurs effets. Les professionnels doivent actualiser leurs connaissances et respecter les règles de l'art (art. 3) qui demeurent

inchangées, tout en évitant d'entreprendre des mandats pour lesquels ils ne sont pas préparés (art. 4). L'utilisation de l'IA sans une maîtrise suffisante peut constituer une erreur, voire une faute déontologique. Même dans un contexte technologique évolutif, la rigueur, le discernement et la qualité professionnelle demeurent les fondements de la pratique.

CONFIDENTIALITÉ ET CYBERSÉCURITÉ : DES IMPÉRATIFS NON NÉGOCIABLES

L'IA traite souvent des données confidentielles : coordonnées, informations médicales, etc. Le Code de déontologie insiste sur la protection de ces renseignements qui ne devraient pas se retrouver dans les outils gratuits en ligne. Les articles 6 al. 6 et 51 obligent les professionnels à prendre les mesures nécessaires pour éviter toute divulgation par leurs collaborateurs. Cela inclut la vérification des fournisseurs d'IA, la sécurisation des données et la formation du personnel. Les CRHA | CRIA doivent s'assurer que les outils utilisés respectent les normes de confidentialité et de cybersécurité. L'Ordre a d'ailleurs produit le Guide réflexif sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans la pratique RH.

AUTOMATISER SANS DÉSHUMANISER : UN ÉQUILIBRE ESSENTIEL

L'intelligence artificielle (IA) représente déjà un outil incontournable en matière de recrutement. Si elle permet de gagner un temps précieux, les CRHA | CRIA doivent veiller à ce que les algorithmes n'introduisent pas de

« Bien que ses avantages soient indéniables, les professionnels doivent maintenir leur vigilance face aux risques que l'IA comporte, et adopter une posture critique et responsable dans son utilisation, en s'appuyant sur le Code de déontologie des CRHA | CRIA. »

biais discriminatoires liés au genre, à l'origine ethnique ou à l'âge. Il leur incombe également de faire preuve de discernement dans le choix d'utiliser des outils d'aide à la décision, et d'en informer les candidats ; de garantir la confidentialité des données personnelles et de s'assurer que les solutions utilisées respectent des critères de sélection objectifs, équitables et transparents.

Certaines plateformes vont jusqu'à analyser les micro-expressions faciales lors d'entretiens vidéo, une pratique présentant des risques élevés. À titre d'exemple, le règlement européen sur l'IA (AI Act), considérant la fiabilité scientifique contestée de ces tech-

niques et leurs incidences préoccupantes sur la vie privée, en encadre strictement l'usage, voire l'interdit en contexte professionnel. Cet encadrement impose notamment la présence d'une supervision humaine.

Même avec des outils avancés, les professionnels ne peuvent pas se soustraire à leur devoir essentiel de discernement.

L'ÉTHIQUE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

L'IA offre des possibilités considérables, mais elle peut aussi introduire des biais, compromettre la confidentialité ou déshumaniser certaines

pratiques. Les CRHA | CRIA doivent donc exercer une vigilance constante et s'assurer que les outils utilisés reposent sur des données fiables, objectives et recueillies dans le respect des principes éthiques. Le discernement professionnel demeure essentiel pour préserver la confiance du public et garantir une pratique conforme aux valeurs déontologiques. L'article 31 interdit toute clause contractuelle visant à exclure, même partiellement, la responsabilité civile personnelle des professionnels.

Ainsi, même si l'IA est utilisée comme assistant, les CRHA | CRIA restent pleinement responsables de leurs décisions.

L'émergence d'outils décisionnels accessibles au public, comme les GPT personnalisés ou les agents IA, accentue ces responsabilités. Les professionnels qui les conçoivent ou les mettent à disposition du public ne peuvent pas se soustraire à leurs obligations. Ils doivent s'assurer de leur fiabilité, les valider rigoureusement et faire preuve de prudence dans leur développement. L'article 50 al. 5 proscriit la production de rapports incomplets ou erronés.

PRÉSERVER L'INDÉPENDANCE ET INTÉGRER L'IA AVEC RESPONSABILITÉ : UN LEADERSHIP ÉTHIQUE À L'ÈRE NUMÉRIQUE

À l'heure où l'intelligence artificielle (IA) s'impose dans les pratiques RH, le rôle des CRHA | CRIA ne se limite pas à adopter des outils innovants : il doit garantir que cette intégration respecte les principes déontologiques. L'article 19 du Code exige que les professionnels conservent leur indépendance, même en contexte technologique. L'IA ne doit jamais influencer indûment leur discernement ni les soumettre à des pressions externes. Les CRHA | CRIA doivent rester maîtres de leurs décisions et ne pas déléguer leur rôle critique à un algorithme.



« À l'heure où l'intelligence artificielle (IA) s'impose dans les pratiques RH, le rôle des CRHA/CRIA ne se limite pas à adopter des outils innovants : il doit garantir que cette intégration respecte les principes déontologiques. »

Pour assurer une utilisation responsable, plusieurs actions s'imposent : se former aux applications et aux enjeux éthiques de l'IA, poser les questions nécessaires pour vérifier la fiabilité des données et des algorithmes, documenter les processus technologiques et collaborer avec des experts en IA, juristes et autres spécialistes. Cette démarche proactive permet de renforcer la gouvernance et de prévenir les dérives.

Dans les organisations, l'adoption d'un cadre d'utilisation éthique constituera un pilier essentiel. Ce cadre reposera sur cinq principes : transparence, en expliquant les algorithmes et leurs portées ; équité,

en prévenant les biais discriminatoires ; responsabilité, en maintenant la décision humaine au cœur du processus ; confidentialité, en protégeant les données confidentielles ; et surveillance continue, en évaluant et adaptant régulièrement les systèmes. Intégré aux politiques internes et soutenu par des audits et des formations, un tel dispositif permettra d'assurer une utilisation de l'IA qui concilie l'innovation technologique et le respect des valeurs humanistes.

CRÉER DES POLITIQUES INTERNES QUI FAÇONNENT L'AVENIR

L'IA représente une avancée majeure,

mais elle ne peut pas se substituer, même partiellement au discernement, à l'éthique et à la rigueur professionnelle. En respectant les principes déontologiques, les CRHA/CRIA peuvent intégrer l'IA de façon responsable, en protégeant le public, en assurant la qualité des services et en préservant la dignité de la profession.

Cette démarche ne se limite pas à intégrer une technologie : elle ouvre la voie à un leadership éclairé. En plaçant l'éthique et la compétence au cœur de l'innovation, les professionnels RH deviennent des stratèges, capables d'influencer la gouvernance et de façonner la culture organisationnelle. L'avenir reste imprévisible et les ruptures technologiques inévitables. Pour demeurer pertinent, il faut rester curieux, vigilant et prêt à saisir les perspectives qui se dessinent. L'agilité, la veille continue et le bon sens ne sont plus des options, mais des atouts essentiels pour inspirer la confiance et guider le changement. ■

UKG Ready est rendu au Canada

Cliquez ici pour en savoir plus

UKG™

Dossier

- 
- 18** Décrypter l'IA :
mode d'emploi pour les RH
- 20** L'IA en RH et SST :
**apprivoiser une flamme
qui éclaire sans brûler**
- 23** L'IA, le sixième sens des RH : l'**empathie
algorithmique au service du bien-être
des employés ?**
- 26** Utilisation de l'IA dans les fonctions
managériales : **enjeux de dignité au travail
et dans le travail**
- 29** Un encadrement humain est primordial
pour obtenir un effet souhaitable :
retour d'expérience
- 31** Repérer les signaux faibles des RPS :
**l'IA au service de la santé psychologique
au travail**
- 33** IA en RH :
de la fascination à la transformation
- 36** Réinventer la formation en assurance
**Le cas de l'apprentissage
adaptatif chez IAAH**
- 39** Analytique RH et gestion des talents :
**prédire l'intention de départ
grâce à l'apprentissage automatique**
- 42** L'IA en RH :
**passons du paradoxe à
la réflexion argumentée !**
- 45** Dissiper l'ombre de l'IA :
**instaurer la confiance par la transparence
dans l'utilisation**
- 47** Améliorer l'accueil et l'intégration
des nouveaux employés : **l'apport de l'IA
dans la réduction des coûts de non-qualité**

L'INTÉGRATION STRATÉGIQUE DE L'IA EN RH : de la théorie à la pratique au Québec

L'intelligence artificielle transforme le paysage des ressources humaines à un rythme accéléré. Pourtant, au Québec, l'adoption de l'IA en RH demeure timide : selon l'étude du Conseil du patronat du Québec publiée en septembre 2024, seulement 6 % des cas d'utilisation de l'IA concernent les RH, comparativement à 15 % ailleurs au Canada. Cet état de fait représente à la fois un défi et une occasion unique pour les CRHA | CRIA de notre province.

Dans ce dossier spécial, nous explorons la façon dont les CRHA | CRIA peuvent transformer leur pratique grâce à l'IA, tout en plaçant l'humain au cœur de leur mission.

Bonne découverte !

Mot de la rédactrice en chef

L'IA EN RH :

SORTIR DU PARADOXE QUÉBÉCOIS PAR L'ACTION RÉFLÉCHIE



CATHERINE BÉDARD,
CRHA, RESPONSABLE, QUALITÉ DE LA PRATIQUE ET ALIGNEMENT SCIENTIFIQUE

Nous sommes à un point de bascule. L'intelligence artificielle, qui semblait il n'y a pas si longtemps une technologie d'avenir lointain, s'impose désormais comme une réalité incontournable pour bien des professions, incluant les CRHA | CRIA. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : au Québec, 57 % des entreprises ont déjà implanté ou prévoient planter prochainement des technologies d'IA (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, septembre 2024), une hausse spectaculaire par rapport aux 36 % enregistrés en 2022.

Cette démocratisation de l'IA ne relève pas d'un simple effet de mode. Aux États-Unis, l'adoption de l'IA dans les tâches RH est passée de 26 % en 2024 à 43 % en 2025 (Society for Human Resource Management, 2025), avec des gains particulièrement notables en recrutement où 89 % des professionnels RH rapportent des économies de temps et une efficacité amplifiée.

Pourtant, au Québec, un paradoxe persiste : alors que Montréal s'impose comme un pôle mondial dans le développement de l'IA, son adoption concrète en entreprise demeure timide, freinée par le manque de ressources (48 %), de temps (38 %) et de connaissances sur les avantages réels de cette technologie (47 %) (Ordre des CRHA, 2024).

Face à cette transformation, les CRHA | CRIA se trouvent à la croisée des chemins. L'IA ne vient pas remplacer l'humain dans nos fonctions, mais

nous aide plutôt à aller bien plus loin en nous recentrant sur ce qui compte vraiment : l'accompagnement stratégique, le développement des talents et la création d'environnements de travail où l'on peut s'épanouir et contribuer. Nous pourrions créer encore plus de valeur en nous concentrant sur ces contributions à la culture et à la stratégie d'entreprise.

Cette évolution s'accompagne toutefois de responsabilités accrues. L'entrée en vigueur de la Loi sur l'intelligence artificielle de l'UE, ainsi que les discussions en cours chez nous sur l'encadrement de l'IA nous rappellent que cette technologie doit être déployée de manière éthique et responsable, dans le respect des lois et des droits fondamentaux, ainsi qu'avec vigilance face aux biais qu'elle peut induire.

C'est précisément pour explorer les nombreuses facettes de l'IA en RH | RI que nous avons pensé ce

dossier. Des retours d'expérience et cas d'usage concrets aux enjeux éthiques, des stratégies d'implantation aux défis de formation, en passant par les perspectives d'avenir, ce dossier vise à vous outiller pour naviguer avec confiance dans cet océan de transformations. Car l'IA est déjà là, et notre capacité collective à nous en saisir de manière réfléchie et humaine déterminera la pertinence et la portée de notre profession dans les années à venir. En témoigne l'axe premier du tout nouveau plan stratégique de l'Ordre qui nous positionne comme : *Des professionnels en mesure de conjuguer performance d'affaires, transformation organisationnelle et valorisation de l'humain, à l'ère de l'IA.*

Merci à toutes les auteures et tous les auteurs qui ont répondu à l'appel pour vous offrir un dossier solide et éclairant, avec la contribution précieuse de Carine McCrae Boily, CRHA, qui a endossé avec enthousiasme le rôle de rédactrice en chef invitée pour cette édition.

Bonne lecture !

Catherine Bédard,
CRHA, rédactrice en chef



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

Point de vue

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EN RH :

C'EST LE MOMENT D'AGIR!



CARINE McCRAE BOILY,
CRHA, RÉDACTRICE
EN CHEF INVITÉE,
DIRECTRICE
PRINCIPALE,
TALENT, AFFAIRES
ACADÉMIQUES
ET SOUTIEN
ADMINISTRATIF
À LA RECHERCHE
MILA, INSTITUT
QUÉBÉCOIS
D'INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE

L'intelligence artificielle (IA) transforme nos organisations à la vitesse grand V. Ce n'est ni une tendance éphémère ni un privilège réservé aux grandes entreprises ou à des secteurs d'activité spécifiques. Il s'agit de l'une des transformations les plus importantes du marché du travail de notre génération.

Grâce à leur expertise, leur vision stratégique et leur connaissance fine de l'organisation, les CRHA | CRIA sont les personnes tout indiquées pour accompagner les transformations organisationnelles. À mon avis, notre contribution est même un facteur clé de réussite. Pourtant, en observant cette transformation, je m'interroge : occupons-nous pleinement la place qui nous revient ? J'aimerais nous voir guider nos organisations dans leur adoption de l'IA afin que celle-ci soit responsable, adaptée au contexte, et porteuse de valeur ajoutée tant pour les employés que les employeurs.

Lorsque j'aborde le sujet avec mes pairs, je constate qu'une bonne

proportion de professionnels n'ont pas encore commencé à se former à l'IA, ou commencent tout juste à explorer son potentiel. Plusieurs personnes se sentent intimidées, ne se sentent pas concernées, ou hésitent par crainte des risques. Ce sont des préoccupations légitimes qu'il nous faut aborder.

Cependant, je souhaite aujourd'hui mettre en lumière les dangers de l'inaction ou d'une mise en œuvre partielle, fragmentée ou tardive :

- **Le risque de perte d'efficacité** si nos équipes RH intègrent l'IA plus lentement que les autres fonctions ;

- **Le risque pour la crédibilité de notre profession** si nous, les CRHA | CRIA, sommes perçus comme dépassés par l'IA ;
- **Le risque d'une implantation qui négligerait les facteurs humains et la culture organisationnelle**, faute d'une mobilisation suffisante des professionnels RH ;
- **Le risque économique** si les organisations québécoises accusent un retard par rapport au reste du pays et à l'international.

Pour nos équipes, pour notre profession et pour notre économie, je crois que nous avons le devoir de saisir cette occasion sans plus attendre. Nous avons la responsabilité de nous informer, de nous former et de poser les bonnes questions pour nous approprier concrètement l'IA et en faire notre alliée. C'est une démarche essentielle pour jouer notre plein rôle au sein de nos organisations pour les prochaines années.

Le dossier de cette édition rassemble des perspectives variées. J'ai été particulièrement emballée par les cas concrets d'utilisation dans des champs de pratique et des organisations très différents. Ces articles démontrent que les CRHA | CRIA ont la capacité et la légitimité de jouer un rôle de premier plan dans cette révolution technologique et humaine.

J'espère que cette lecture sera une source d'inspiration pour chacune et chacun d'entre vous, tant les néophytes que les utilisatrices et utilisateurs les plus aguerris. Je vous invite dès aujourd'hui à déterminer au moins un nouveau cas d'utilisation avec lequel vous allez expérimenter pour entamer, ou approfondir, votre propre transformation IA. ■



Avis aux CRHA | CRIA

SUR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)

Ordre des
conseillers
en ressources
humaines agréés

L'Ordre tient à rappeler aux CRHA | CRIA l'importance d'adopter une approche responsable et conforme aux obligations déontologiques lors de l'intégration de l'IA à leur pratique professionnelle.

L'intelligence artificielle générative (IAG), devenue accessible au grand public en 2022, s'est rapidement imposée dans le monde du travail. Capable de produire du contenu original, cette technologie, offre des atouts précieux à la fonction RH | RI. Toutefois, son utilisation exige de la prudence et du discernement : malgré son potentiel, elle comporte des risques pour les individus et les organisations.

L'Ordre tient à rappeler aux CRHA | CRIA l'importance d'adopter une approche responsable et conforme aux obligations déontologiques lors de l'intégration de cette technologie à leur pratique professionnelle.

Responsabilité

L'utilisation de l'intelligence artificielle générative ne dispense pas les CRHA | CRIA de leurs responsabilités. Il est attendu qu'ils fournissent un service professionnel de qualité, conforme aux rigoureuses normes de pratique et empreint d'éthique. Ils demeurent entièrement imputables des communications rédigées par l'IA, de même que des décisions prises avec l'aide de cet outil, ainsi que des répercussions sur les personnes et les organisations. Omettre de valider le contenu généré par l'IA revient à remettre sa crédibilité et son professionnalisme entre les mains d'une

technologie dont le fonctionnement peut être opaque.

Les CRHA | CRIA doivent en tout temps être en mesure d'expliquer leurs recommandations et de les appuyer sur des données fiables issues de sources retraçables. Puisqu'il est généralement impossible d'expliquer pourquoi ou comment l'IA a généré un résultat, il est essentiel de le remettre en question, de vérifier les informations et de s'appuyer sur son expertise du domaine.

Compétence

Les CRHA | CRIA sont tenus d'agir avec compétence, et dans le contexte de l'utilisation de l'IA, cela implique notamment de se former sur les fonctionnalités des outils technologiques utilisés, mais également sur les risques liés à leur utilisation. Cette connaissance permet de déterminer les précautions à prendre et d'évaluer si le recours à l'outil est approprié dans le contexte. Il est important de se tenir informé en continu et de maintenir sa littératie en IA pour suivre l'évolution rapide de cette technologie, mais aussi pour pouvoir l'utiliser.

Les CRHA | CRIA doivent également s'assurer qu'ils possèdent les compétences et le savoir-faire nécessaires dans le domaine RH pour lequel ils souhaitent utiliser l'IA, afin de pouvoir juger de la qualité des résultats générés. Par exemple, un professionnel expérimenté en enquêtes dis-

ciplinaires pourra s'appuyer sur l'IA pour rédiger une première ébauche de rapport, puis faire appel à son discernement et son expertise pour y apporter les adaptations nécessaires. À l'inverse, s'il s'agit de sa première expérience dans ce type de tâche, il pourrait manquer de recul et ne pas détecter les lacunes ou les erreurs produites par l'IA.

Vérification des sources

Les résultats générés par l'IA générative peuvent être impressionnants et sembler répondre à nos besoins avec précision. L'outil présente les informations avec un ton humain et assuré, donnant l'impression qu'aucune vérification n'est nécessaire. Il s'agit pourtant d'une erreur dont les conséquences peuvent être lourdes. En effet, l'IA est programmée pour fournir une réponse vraisemblable, même en l'absence d'informations pertinentes, ce qui donne lieu à des contenus erronés, voire fictifs. Ces contenus sont pourtant présentés par l'IA comme étant authentiques et factuels, trompant la vigilance des utilisateurs. C'est pourquoi les CRHA | CRIA doivent en tout temps valider les informations fournies par cette technologie en vérifiant leur véracité auprès de sources fiables.

Par exemple, une personne qui utilise l'IA afin de chercher des statistiques, des articles de loi, des sources scientifiques ou des jurisprudences

pourrait se voir fournir des informations fausses, engendrées par la technologie, mais présentées comme des faits avérés. Utiliser ces informations fictives dans le cadre de ses recommandations et ses prises de décision peut avoir de graves répercussions sur les personnes concernées, tout comme leur diffusion peut contribuer à la désinformation et affecter grandement la confiance du public envers la profession.

Jugement critique

Un texte généré par l'IA ne devrait jamais être utilisé sans avoir mis à profit son jugement critique et son expertise. Cela est vrai dans tous les domaines, mais particulièrement lorsque l'humain est en jeu. Considérer à la fois le contexte organisationnel, les dynamiques relationnelles, les cadres théoriques, légaux et culturels, l'interdépendance des enjeux et plus encore fait partie intégrante de la profession RH|RI et ne peut pas être confié à un outil quel qu'il soit.

Une approche responsable consiste à considérer l'IA générative

comme un assistant capable de produire une première ébauche, mais dont le contenu doit toujours être vérifié, adapté, complété et contextualisé. Les CRHA|CRIA doivent exercer leur jugement professionnel et ne peuvent pas déléguer cette tâche à l'IA.

Pratique sans discrimination

L'IA générative peut reproduire ou amplifier des biais présents dans les données sur lesquelles elle a été entraînée, ce qui génère des risques de discrimination. Ces biais peuvent se manifester dans le langage utilisé, les exemples proposés ou les images générées, influençant la perception à propos des personnes candidates ou employées. La vigilance humaine demeure essentielle pour garantir des pratiques inclusives et équitables, conformes aux obligations légales et déontologiques.

Confidentialité

L'utilisation de l'IA générative soulève des enjeux majeurs en matière de confidentialité. Chaque fois que l'on saisit des informations dans un

outil d'IA, il existe un risque que ces données soient enregistrées, analysées ou utilisées pour entraîner l'IA ou d'autres outils. On en perd alors le contrôle et la possibilité d'en assurer la protection, risquant une divulgation ou une violation de la vie privée. Il est donc essentiel de ne jamais saisir de renseignements personnels, de données confidentielles ou d'informations stratégiques dans un outil d'IA sans avoir la certitude que l'outil est fiable et sécuritaire, par exemple en circuit fermé interne à l'organisation. Il est souvent possible d'anonymiser les données avant de les confier à l'IA, par exemple en retirant les noms et adresses courriel des résultats d'un sondage avant de téléverser le fichier.

En conclusion : discernement

En facilitant l'analyse de données complexes et en accélérant certaines tâches, l'IA permet aux CRHA|CRIA de consacrer davantage d'énergie aux dimensions stratégiques et relationnelles de leur rôle et représente une perspective porteuse pour la pratique. Toutefois, l'imputabilité qui incombe aux CRHA|CRIA reste entière. Les CRHA|CRIA demeurent pleinement responsables des contenus communiqués, des recommandations émises et des décisions prises à l'aide de cette technologie. Pour allier l'innovation et la prudence, les professionnelles et professionnels doivent développer et maintenir leur littératie de l'IA, revoir les résultats et faire appel à leur jugement critique. C'est ainsi que l'IA pourra être mise à profit, tout en garantissant des pratiques éthiques, crédibles et conformes aux normes de la profession. Le jugement professionnel est une exclusivité humaine. ▮





Décrypter l'IA

MODE D'EMPLOI POUR LES RH



Luc Lespérance,
M.Sc., Maître
d'enseignement
en intelligence
artificielle,
HEC Montréal,
auteur et
conférencier

L'intelligence artificielle (IA) et l'intelligence artificielle générative (IAG) font désormais partie de notre quotidien. Autrefois cantonnées à la science-fiction, elles s'invitent maintenant dans les discussions de famille, d'amis et de collègues. Leur adoption est fulgurante : 79 % des organisations utilisent aujourd'hui l'IAG, contre seulement 33 % il y a deux ans. Mais cette adoption rapide s'accompagne d'une double réalité.

D'une part, la compréhension de ces technologies reste souvent floue, et d'autre part, leurs effets deviennent de plus en plus concrets et parfois perturbateurs. Comme le souligne l'Institut du Québec, l'IA ne se contente pas d'automatiser des tâches répétitives ; elle redéfinit aussi les façons de travailler et créer de nouveaux modèles d'affaires.

Mais avant d'approfondir ces effets, prenons du recul : compre-

nons-nous vraiment ce qu'est l'IA? Dans sa définition la plus simple, c'est la capacité d'une machine à simuler des comportements humains comme la compréhension du langage, la prise de décisions ou la génération de contenus numériques. Explorons cinq grandes catégories d'IA afin de démystifier le tout.

Des systèmes experts aux agents autonomes

La première catégorie d'IA inclut toutes les techniques informatiques permettant de simuler des comportements humains. Par

exemple, les systèmes experts des années 70 utilisaient des règles explicites pour suggérer des recommandations. Aujourd'hui, cette logique a évolué vers l'automatisation robotisée des processus (RPA), qui automatise des tâches répétitives basées sur des règles. Plusieurs entreprises utilisent désormais le RPA pour accélérer des tâches simples et répétitives. Par exemple, dans le domaine des RH, une entreprise pourrait recourir à cette technologie pour faciliter l'approbation de congés ou appliquer des politiques internes de manière systématique.

GRANDES CATÉGORIES D'IA

- Techniques informatiques permettant de simuler des comportements humains
- Apprentissage automatique
- Apprentissage profond
- Intelligence artificielle générative
- IA agentique

La deuxième catégorie est l'**apprentissage automatique**. Reposant sur des capacités statistiques, cette approche permet aux machines d'apprendre à partir de données afin de prédire des tendances. Par exemple, l'entreprise technologique Coveo utilise l'apprentissage automatique pour aider les RH à améliorer la rétention du personnel. Intégrée dans cette même catégorie, la **troisième catégorie, l'apprentissage profond (ou réseaux neuronaux)**, a donné un élan majeur à l'IA au tournant des années 2010. En s'inspirant du fonctionnement du cerveau humain, cette approche permet d'exploiter de grands volumes de données non structurées comme des textes, des images ou des vidéos. Par exemple, l'entreprise technologique Airudi, en collaboration avec le centre de recherche Mila, utilise des modèles d'apprentissage profond pour optimiser le recrutement et la gestion des talents. Grâce à ces avancées en IA, une fonction RH est en meilleure posture pour anticiper des situations de nature humaine telles qu'une variation de la motivation ou un écart de compétences ou de comportements. De plus, grâce à des systèmes de recommandations semblables à ceux de Netflix ou Amazon, une IA de type « *coach* » peut désormais proposer à chaque personne un parcours de carrière et des formations adaptés à son développement et ses aspirations.

Si l'apprentissage automatique est déjà bien implanté dans nos vies, c'est souvent la **quatrième catégorie,**

l'**IAAG, dont il est question dans l'actualité**. Bien spéciale, cette catégorie d'IA ne fait pas que prédire, elle génère une réponse à vos questions. En effet, les applications d'IAAG, et notamment les grands modèles de langage comme ChatGPT ou Copilot, sont capables de produire du contenu sur demande (texte, image, vidéo, musique) grâce à leur entraînement sur un corpus extrêmement grand de données (Web, livres, magazines, etc.). Et leur engouement est sans équivoque : au moment d'écrire ces lignes, ChatGPT comptait 800 millions d'utilisateurs mensuels. Ces applications sont de plus en plus utilisées au sein des entreprises. Pour une fonction RH, il est désormais possible d'entraîner des agents conversationnels capables d'interagir et de répondre aux questions des employés, agissant parfois comme conseiller de premier rang.

Enfin, la dernière catégorie est celle de l'**IA agentique**, qui consiste à bâtir et implanter des agents autonomes capables de prendre des décisions et d'automatiser des tâches de plus en plus complexes au sein des organisations. Si la tendance de l'IA agentique n'est pas nouvelle, la capacité des IA – et parfois même de robots intégrant l'IA – est aujourd'hui tout autre. Par exemple, une fonction RH pourrait utiliser des agents pour mener des entretiens d'embauche, accompagner une personne dans son intégration ou encore évaluer ses compétences et générer des parcours de formations adaptés.

Attention aux biais

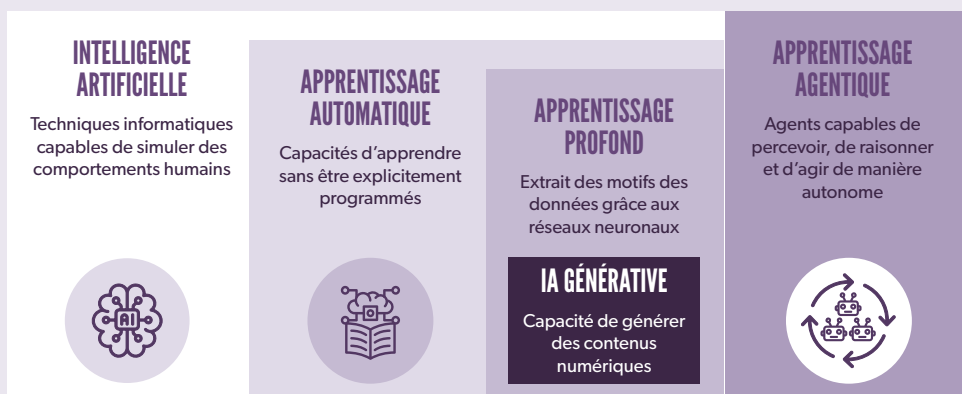
Si l'IA est adoptée à un rythme inédit dans nos organisations, elle n'est pas pour autant sans risque. Chaque catégorie d'IA comporte ses défis propres, notamment en ce qui concerne les biais algorithmiques. Par exemple, un algorithme de recrutement d'Amazon spécialisé dans la recherche de talents a été découvert en train de pénaliser les candidatures féminines, car il avait été entraîné sur des données historiques subjectives qui reproduisaient les inégalités du passé. L'apprentissage profond, quant à lui, peut amplifier ces biais à grande échelle sans que les mécanismes de décision soient toujours explicables. L'IA générative pose aussi des enjeux, comme la production automatique de contenu trompeur ou erroné. Enfin, l'IA agentique soulève de nouvelles questions : que se passe-t-il lorsqu'un agent agit sans supervision et que les conséquences ne sont ni anticipées ni souhaitées ? Qui est imputable ?

Un nouveau rôle pour les RH

Autrefois réservée aux experts techniques, l'IA s'impose aujourd'hui à tout le monde, et particulièrement aux CRHA|CRIA. En effet, l'IA n'est pas qu'une question de technologie ; c'est l'émergence d'une nouvelle forme d'intelligence complémentaire à celle de l'humain qui se développe au sein de nos organisations.

Pour les CRHA|CRIA, il apparaît primordial de comprendre les effets de l'IA et de veiller à ce qu'elle soit implantée et utilisée de façon responsable. Plus particulièrement, cela leur offre l'occasion de se positionner comme de véritables guides de cette transformation et de contribuer à humaniser le travail par la technologie – et non l'inverse. I

FIGURE 1 – LES CINQ CATÉGORIES DE L'IA



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

L'IA en RH et SST

APPRIVOISER UNE FLAMME QUI ÉCLAIRE SANS BRÛLER



Valérie Raymond,
CRHA, conseillère
prévention,
CIUSSS Saguenay-
Lac-St-Jean

J'ai entendu lors d'une discussion, une comparaison de l'intelligence artificielle (IA) à la découverte du feu. L'image m'a frappée. Comme le feu et selon l'usage qu'on en fait, l'IA peut réchauffer, protéger ou brûler. Bien maîtrisée, elle éclaire, soutient et accélère nos apprentissages. Mal encadrée, elle peut créer des angles morts. Dans ma pratique en prévention et en santé organisationnelle dans le réseau de la santé, j'ai découvert une alliée disponible en tout temps, mais qui nécessite qu'on la guide. L'IA apprend de nos questions : pour être utile, elle doit être questionnée, *challengee* et ramenée à ses limites.

Pour les CRHA|CRHA, c'est une occasion concrète d'élargir notre rôle. Apprivoiser l'IA, c'est collaborer avec une intelligence complémentaire à la nôtre, capable de libérer du temps, d'améliorer nos analyses et de soutenir la santé organisationnelle, sans jamais remplacer notre discernement.

1. Gagner du temps sans perdre l'essentiel

Travailler en prévention dans un CIUSSS, c'est avancer dans un environnement imprévisible. Une journée peut inclure une enquête sur un accident de travail, des suivis de réaffectation, du soutien aux équipes, un comité SST et une formation. Souvent, tout cela se déroule en même temps, avec des enjeux humains derrière

chaque demande.

Dans ce contexte, l'IA est devenue un soutien précieux. Je pense à un lundi où je devais finaliser trois rapports d'enquête, préparer une présentation et rédiger un message de prévention. J'ai demandé à l'IA de m'aider à structurer mes idées. En quelques minutes, j'avais une base claire que je pouvais adapter à ma réalité terrain.

« Apprivoiser l'IA, c'est collaborer avec une intelligence complémentaire à la nôtre, capable de libérer du temps, d'améliorer nos analyses et de soutenir la santé organisationnelle, sans jamais remplacer notre discernement. »

Ce que j'y gagne dépasse le temps : c'est de la disponibilité mentale. Moins de temps à formuler, plus de temps pour écouter, accompagner et prévenir. L'IA m'aide à mieux transmettre le sens humain derrière les constats.

2. Un levier de productivité numérique

On associe trop souvent la productivité à la performance individuelle. En réalité, elle repose sur notre capacité à utiliser efficacement les outils à notre disposition. Dans le réseau de la santé, nous avons accès à Microsoft 365, SharePoint, Power BI, Power Automate, mais ces plateformes demeurent parfois sous-utilisées faute de temps ou de repères.

L'IA agit comme un tremplin. Lorsque je veux structurer un tableau

Power BI, créer un formulaire, écrire une procédure ou automatiser un suivi, je demande à l'IA de m'expliquer la démarche. Elle me propose des étapes, des modèles, des formules et des idées d'automatisation que je peux ensuite adapter.

Ce processus repose sur la curiosité. Plus on questionne l'IA, plus elle devient un mentor numérique. Grâce à elle, plusieurs outils qui semblaient complexes deviennent accessibles. Cela améliore la communication, la cohérence des processus et la qualité des livrables : trois éléments essentiels pour rendre les milieux de travail performants et sécuritaires.

3. Un soutien à la santé organisationnelle

La SST couvre les risques physiques, mais elle englobe aussi la santé orga-

Atteignez

votre sommet professionnel

Formations courtes en gestion
1 à 9 jours

FORMEZ-VOUS

ED École des dirigeant·es
HEC MONTRÉAL

« Dans le réseau public, cette vigilance doit être soutenue par des balises claires : formation, transparence, gouvernance des données, bonnes pratiques technologiques. L'IA doit alimenter le dialogue humain, et non pas le remplacer. »

mais les risques existent : confidentialité, exactitude, biais, dépendance technologique. L'IA apprend de ce qu'on lui transmet, d'où la nécessité de conserver notre posture critique.

Je vois l'IA comme un copilote. Elle éclaire la route, mais ne conduit pas. C'est à nous de valider, de contextualiser et de décider.

Pour les CRHA|CRIA, cela signifie :

- protéger l'information confidentielle ;
- valider la cohérence et la rigueur ;
- vérifier les sources ;
- respecter la gouvernance interne ;
- replacer l'humain au cœur des décisions.

Dans le réseau public, cette vigilance doit être soutenue par des balises claires : formation, transparence, gouvernance des données, bonnes pratiques technologiques. L'IA doit alimenter le dialogue humain, et non pas le remplacer.

Conclusion : une nouvelle flamme dans nos pratiques

L'IA ne remplacera jamais la compétence, la sensibilité et le discernement humain qui font la force de notre profession. Mais elle transforme déjà notre façon de réfléchir, de collaborer et de soutenir les organisations.

Pour les CRHA|CRIA, c'est une invitation à la curiosité et à l'expérimentation. L'IA ne s'impose pas : elle s'approprie. Elle devient efficace lorsqu'on dialogue avec elle, qu'on la questionne et qu'on l'oriente.

Bien utilisée, elle libère du temps pour ce qui ne sera jamais automatisable : la relation humaine, la prévention durable, l'écoute, l'analyse fine, la créativité. C'est là que réside sa véritable valeur.

En intégrant l'IA avec vigilance et ouverture, nous allumons une nouvelle flamme dans nos pratiques, une flamme qui éclaire un futur du travail plus efficient, mais surtout plus profondément humain. ■

organisationnelle : climat, charge mentale, reconnaissance, communication. Ces enjeux demandent une lecture fine des signaux faibles.

L'IA m'aide à élargir ma perspective. En analysant des extraits anonymisés de comptes rendus, de sondages ou de commentaires d'équipes, elle repère rapidement des tendances : surcharge, flous organisationnels, tensions relationnelles. Elle ne remplace pas mon discernement, mais elle agrège l'information et accélère l'analyse.

Ces pistes structurent ensuite les discussions avec les gestionnaires et les comités SST. L'IA ne donne pas de diagnostic automatique : elle éclaire des zones qu'on peut ensuite valider sur le terrain. Elle devient ainsi un outil d'écoute organisationnelle.

4. L'IA comme copilote : vigilance et éthique

Utiliser l'IA en RH et en SST, c'est évoluer dans un territoire en transformation. Les possibilités sont grandes,

**L'IA COMME
SOUTIEN À LA
SANTÉ ORGANISATIONNELLE
REPERE LES
TENDANCES**

•
Surcharge

•
Flous organisationnels

•
Tensions relationnelles



L'IA, le sixième sens des RH

L'EMPATHIE ALGORITHMIQUE AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS ?



Christiana Simonsen,
CRHA, Msc.,
vice-présidente,
Talent et Culture,
Cansel et chargée
de cours à l'Université
de Montréal

Les approches traditionnelles de gestion du personnel peinent à anticiper l'insatisfaction ou l'isolement des employés, surtout en contexte de télétravail. Dans ce contexte, l'IA pourrait constituer un levier stratégique pour améliorer la fonction RH, en automatisant des tâches répétitives et en extrayant des informations précieuses à partir de données comportementales, que les gestionnaires peuvent ensuite analyser.



Diane-Gabrielle Tremblay,
CRHA, Distinction
Fellow, professeure
titulaire, École
des sciences de
l'administration,
Université TÉLUQ

Fondements technologiques et méthodologiques
L'analyse des sentiments s'appuie sur le traitement du langage naturel (TLN), le *machine learning* et le *deep learning* pour détecter et interpréter les émotions dans les textes.

Ces systèmes mesurent l'intensité émotionnelle. Les données utilisées proviennent de sources diverses et complémentaires, telles que les entretiens de départ, les sondages internes, les *chatbots*, les *feedbacks* en continu ou encore l'analyse des réseaux sociaux. Cette diversité permet aux gestionnaires de réaliser des ana-

lyses pertinentes, capables de révéler les causes profondes des résultats observés.

L'IA ne remplace pas le jugement humain : elle peut l'enrichir. En traduisant les signaux faibles en données exploitables, elle aide les RH à anticiper plutôt qu'à réagir, à écouter avant d'intervenir.



Cas d'usage stratégiques et avantages

Détection préventive

L'analyse des sentiments détecte les signaux faibles en surveillant le ton et le volume des communications numériques pour repérer les baisses d'interactions ou tendances négatives. Cette approche proactive peut aider les RH à intervenir avant que les problèmes affectent la performance.

Anticipation de la résistance au changement

L'IA peut aussi permettre de repérer les poches de résistance et de comprendre les préoccupations réelles des employés. Les outils d'analyse offrent des recommandations prioritaires, des

« L'IA ne remplace pas le jugement humain : elle peut l'enrichir. En traduisant les signaux faibles en données exploitables, elle aide les RH à anticiper plutôt qu'à réagir, à écouter avant d'intervenir. »

TABLEAU 1 : ANALYSE COMPARATIVE DE LA RÉDUCTION DU ROULEMENT À L'AIDE DE L'IA

ENTREPRISE	STRATÉGIE D'ANALYSE PAR L'IA	RÉSULTAT MESURÉ
IBM	Utilisation de l'analyse prédictive pour détecter les employés à risque, permettant des interventions ciblées.	Réduction du taux de roulement passant de 15 à 10%.
Microsoft	Surveillance des degrés d'engagement des employés en temps réel et action rapide sur les problèmes potentiels.	Réduction du taux de roulement jusqu'à 25%.
Unilever	Intégration de l'analyse des sentiments dans le programme « Future Leaders » pour créer des plans de carrière personnalisés.	Augmentation de la satisfaction des employés de 17 % et réduction du taux de roulement.

tableaux de bord clairs et des propositions pratiques, permettant une gestion du changement plus efficace.

Amélioration de la performance

Grâce à l'analyse prédictive, l'IA combine des données historiques et en temps réel (engagement, performance, comportements, données financières) pour détecter les signaux précoces d'insatisfaction, ainsi que les risques associés : intention de départ, épuisement professionnel, baisse de performance

ou de satisfaction. Chaque employé peut ainsi se voir attribuer un *score de risque* de départ, permettant l'échange et la mise en place de plans de rétention personnalisés (voir tableau 1).

En combinant la puissance analytique et la compréhension émotionnelle, l'IA peut aider les organisations à agir avant la crise, en favorisant la confiance, la rétention et la performance collective, devenant ainsi un partenaire stratégique.

Mesure de la réussite et retour sur le capital investi (ROI)

L'efficacité des solutions d'IA doit être évaluée par des indicateurs de performance clés (KPI) harmonisés aux objectifs stratégiques de l'entreprise. La qualité des données demeure déterminante : les sondages doivent garantir la confidentialité et l'anonymat, ainsi que permettre des interventions à l'échelle d'un service, sans identifier les personnes (voir tableau 2).

TABLEAU 2 : KPI POUR L'ANALYSE DES SENTIMENTS ET LEUR ROI

KPI PERTINENT	LIEN AVEC L'ANALYSE DES SENTIMENTS	RETOUR SUR LE CAPITAL INVESTI
Taux de rétention	L'amélioration du sentiment de satisfaction des employés peut réduire la probabilité de départs.	Réduction des coûts de remplacement, qui peuvent être très élevés.
Taux d'absentéisme	La détection précoce du stress ou de l'épuisement professionnel par l'analyse des sentiments permet d'intervenir.	Réduction des absences pour maladie, améliorant la productivité.
Performance	Les employés engagés sont plus performants et innovants.	Augmentation du chiffre d'affaires et meilleure efficacité opérationnelle.
Taux de participation aux sondages	Un taux élevé est un signe de confiance des employés envers la confidentialité du processus.	Plus grande validité et fiabilité des données, permettant des actions plus pertinentes.

Cadre éthique et conformité

L'usage de l'IA en RH nécessite un cadre légal et éthique rigoureux. Les lois québécoises et canadiennes régissent la collecte et l'utilisation des

données. Le cas d'Amazon, où l'algorithme favorisait les hommes, illustre le risque éthique. Pour les prévenir, il faut diversifier les données, auditer les algorithmes, associer des équipes

diversifiées et garantir la transparence et le consentement éclairé (voir tableau 3).

TABLEAU 3 : DÉFIS ÉTHIQUES ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION ASSOCIÉES

DÉFI ÉTHIQUE	EXEMPLE CONCRET	STRATÉGIES D'ATTÉNUATION
Biais de sélection	Un algorithme de recrutement rejette automatiquement les candidatures féminines ou issues de groupes sous-représentés.	Diversifier les données d'entraînement. Effectuer des audits réguliers des algorithmes.
Biais de confirmation	Un système de promotion interne renforce les stéréotypes existants en favorisant des profils qui correspondent au statu quo.	Associer des équipes diversifiées au développement des systèmes.
Manque de transparence	Les employés ne savent pas comment leurs données sont utilisées par le système d'IA.	Mettre en place des politiques de confidentialité claires et un dialogue ouvert.
Non-respect de la vie privée	Surveillance non transparente de la productivité, créant un sentiment de méfiance.	Assurer l'anonymisation des données individuelles et obtenir le consentement éclairé des employés.

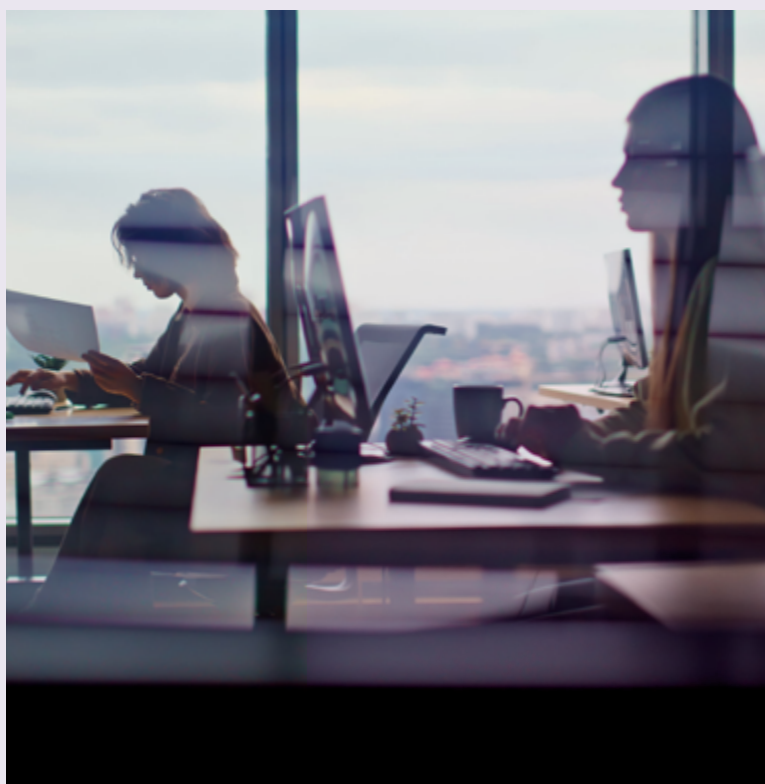
Conclusion

L'analyse des sentiments par l'IA peut transformer la fonction RH en la rendant plus proactive, prédictive et humaine, permettant de passer d'une logique réactive à une stratégie centrée sur l'écoute et la prévention. Toutefois, son efficacité dépend d'un déploiement progressif intégrant une participation humaine, des garde-fous éthiques, la transparence et la vigilance face aux biais. L'IA peut offrir aux CRHA/CRIA une vision claire des dynamiques humaines pour construire un environnement favorisant à la fois la performance, l'engagement et l'épanouissement. En combinant la technologie et l'humanité, les organisations peuvent redéfinir la gestion des ressources humaines — plus attentive, plus stratégique et ainsi, plus humaine et bienveillante. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS
SUR LA PAGE
DE LA REVUE
À REVUERH.ORG**



Utilisation de l'IA dans les fonctions managériales

ENJEUX DE DIGNITÉ AU TRAVAIL ET DANS LE TRAVAIL



Shanny Larose,
M.Sc., École
de relations indus-
trielles, Université
de Montréal



Isabelle Martin,
professeure, École
de relations indus-
trielles, Université
de Montréal

Surveillance et contrôle de la main-d'œuvre, collecte de données à des fins de planification ou d'organisation, direction du personnel, l'intelligence artificielle (IA) s'incruste rapidement dans les fonctions managériales (Pasquier et al., 2023). La réflexion sur les enjeux posés par son utilisation est pourtant encore à ses balbutiements, et son encadrement juridique embryonnaire. Dans un tel contexte, l'analyse sous l'angle de la dignité *au* travail et *dans* le travail (Bolton, 2011) éclaire ses effets potentiels, tant positifs que négatifs.

L'IA dans les fonctions managériales
L'IA est actuellement utilisée pour effectuer différents suivis des personnes au travail, pour assister au recrutement et pour modifier les tâches ou la charge de travail.

Les suivis pouvant être réalisés par l'IA comprennent autant la surveillance des états émotionnels (Leicht-Deobald, 2019) que celle des activités des personnes au travail dans l'accomplissement de leurs tâches (Pasquier et al., 2023) ou de la localisation et des mouvements (Pelletier, 2023).

À l'étape du recrutement, l'IA est surtout utilisée lors de la sélection (Pelletier, 2023), pour filtrer les candidatures, parfois même pour reconnaître les émotions à des fins de comparaison aux bonnes candidatures passées. Enfin, l'utilisation de l'IA modifie la

charge de travail en déchargeant la main-d'œuvre des activités répétitives ou dangereuses, ou en procurant une assistance à la prise de décisions (Gouvernement du Québec, 2025).

La surveillance des états émo-

tionnels, parfois même de l'activité cérébrale au moyen d'un électroencéphalogramme (Muhl & Andorno, 2023), viserait à comprendre les comportements de travail en matière de productivité et de concentration,



« Les suivis pouvant être réalisés par l'IA comprennent autant la surveillance des états émotionnels (Leicht-Deobald, 2019) que celle des activités des personnes au travail dans l'accomplissement de leurs tâches (Pasquier et al., 2023) ou de la localisation et des mouvements (Pelletier, 2023). »

pour réduire les risques physiques ou psychologiques liés aux tâches quotidiennes, ou pour encourager les individus au travail à faire de meilleurs choix dans leur quotidien.

La surveillance des activités facilite la détection de problèmes potentiels en entreprise et permet éventuellement d'aider (OIT, 2025) ou de discipliner le personnel concerné. Le suivi de la localisation et des mouvements, au moyen de GPS ou de données biométriques, sert autant à prévenir les accidents dans les activités minières (De Serres & Marchand, 2025) ou de transport, qu'à réduire les dommages d'une conduite excessive et mieux planifier l'entretien des

véhicules (*Hydro-Québec c. Syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec*, 2024).

Incidence de l'IA sur la dignité au et dans le travail

Le principe de la dignité humaine rappelle que les êtres humains ont une valeur intrinsèque, qui n'a pas de prix (Kant, 1999). Au travail, la protection de la dignité des salariés constitue une obligation de l'employeur prévue par l'article 2087 du *Code civil du Québec*. Bolton a mis en évidence que la dignité de la personne qui travaille est en jeu autant dans les tâches qu'elle effectue (dignité *dans* le travail) que dans la façon dont elle est traitée par l'employeur et ses collègues (dignité *au* travail) (2011).

Le Tableau 1 décrit les éléments de ces deux dimensions de la dignité.

Quels sont les effets positifs ou négatifs de l'utilisation de l'IA sur ces éléments de la dignité ?

Les effets positifs de l'IA sur la dignité tiennent principalement à l'accroissement potentiel de la sécurité. L'analyse des comportements en matière de productivité et de concentration, tout comme l'élimination des tâches dangereuses, peut réduire les risques physiques ou psychologiques. Le suivi des états émotionnels et physiques pourrait aussi avoir ces effets, en plus d'accroître le bien-être au travail lorsqu'il est utilisé pour proposer des solutions. La diminution des tâches répétitives pourrait aussi augmenter l'autonomie et le sens du travail.

Pasquier et al. mentionnent toutefois que cet enrichissement serait surtout l'apanage des postes hautement qualifiés (2023).

Les différentes utilisations de l'IA dans les fonctions managériales ont cependant un effet potentiellement négatif sur chacun des éléments de la dignité. Le suivi des états émotionnels et physiques porte atteinte tant à l'autonomie qu'au respect de la sphère privée, tout en nuisant au bien-être par le sentiment de surveillance constante et le travail émotionnel additionnel qu'il entraîne (Boyd et Andalibi, 2023).

Le suivi des tâches et des comportements peut diminuer le sens du travail et le sentiment de sécurité de la personne au travail, particulièrement lorsqu'il est effectué de manière cachée. Quant au suivi de la localisation et des mouvements, il diminue l'autonomie, le sens du travail, et accroît l'anxiété (Pasquier et al., 2023), diminuant de ce fait le bien-être au travail. Les effets discriminatoires de l'IA sur le processus de recrutement et donc l'égalité des possibilités sont bien documentés, notamment parce que l'IA fonde ses prédictions de compatibilité sur les caractéristiques,

TABLEAU 1 : LES ÉLÉMENTS DES DEUX DIMENSIONS DE LA DIGNITÉ

DIGNITÉ AU TRAVAIL	DIGNITÉ DANS LE TRAVAIL
Bien-être et satisfaction dans le travail (Giuntella et al, 2023)	Autonomie dans la prise de décisions (Obvia, 2024)
Égalité des individus et de leurs perspectives	Sens du travail – Travail épanouissant et significatif (Obvia, 2024)
Sécurité physique et psychologique au travail	Respect de la sphère privée de l'individu (Martin, 2010)



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

UTILITÉ DU SUIVI DE LA LOCALISATION ET DES MOUVEMENTS

• Prévention des accidents dans les activités minières ou de transport

• Réduction des dommages d'une conduite excessive

• Meilleure planification de l'entretien des véhicules

comme l'âge et le sexe, existantes dans un milieu de travail (Commission d'accès à l'information, 2025). Finalement, le recours à l'IA pour assister les décisions peut mettre en jeu la sécurité au travail étant donné les incertitudes entourant la fiabilité de l'IA, notamment sa tendance à « halluciner » (Bengio, 2025).

En somme, l'IA est une technologie puissante qui évolue rapidement et s'implante dans les activités quotidiennes. Celle-ci peut assister l'humain en facilitant l'accomplissement de nombreuses tâches. Cependant, son développement l'expose à plusieurs risques qui ont été peu étudiés, notamment en ce qui concerne la dignité humaine. L'enjeu n'est pas de s'opposer à l'IA, mais de l'utiliser de manière responsable afin de garantir le bien-être et la dignité des personnes dans leur milieu de travail. ■



La surveillance des activités facilite la détection de problèmes potentiels en entreprise et permet éventuellement d'aider (OIT, 2025) ou de discipliner le personnel concerné. Le suivi de la localisation et des mouvements, au moyen de GPS ou de données biométriques, sert autant à prévenir les accidents dans les activités minières (De Serres & Marchand, 2025) ou de transport, qu'à réduire les dommages d'une conduite excessive et mieux planifier l'entretien des véhicules (*Hydro-Québec c. Syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec*, 2024).



Économisez grâce à des tarifs d'assurance auto, habitation et entreprise offerts juste pour vous



D'autres bonnes raisons de choisir La Personnelle :

- ✓ des **tarifs spéciaux** qui ne sont pas offerts au grand public;
- ✓ une assurance entreprise simple et pratique, avec une protection **CyberSuite Plus** améliorée et des limites flexibles selon votre réalité;
- ✓ **près de 99 %** de nos clients et clientes renouvellent leur assurance d'une année à l'autre¹.

Obtenez une soumission
et achetez en ligne dès aujourd'hui.

lapersonnelle.com/crha
1 888 476-8737

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

40
ans



laPersonnelle
Assureur de groupe auto, habitation
et entreprise

Tarifs de groupe. Service unique.

La Personnelle désigne La Personnelle, assurances générales inc. Certaines conditions, exclusions et limitations peuvent s'appliquer. L'assurance entreprise est offerte uniquement au Québec. La Personnelle[®] ainsi que les marques de commerce associées sont des marques de commerce de La Personnelle, compagnie d'assurances, utilisées sous licence.

1. Statistiques internes de La Personnelle : nombre de titulaires de police qui l'ont renouvelée lorsqu'elle est arrivée à échéance, de janvier à août 2025. Le taux ne comprend pas les annulations et les résiliations avant terme.

Un encadrement humain est primordial pour obtenir un effet souhaitable

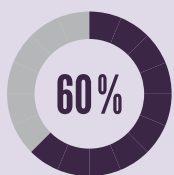
RETOUR D'EXPÉRIENCE



Sophie Bradet,
CRIA, directrice des
opérations, Ancia,
partenaire d'affaires
en recrutement

Avec des équipes RH surchargées par des tâches répétitives, l'IA peut devenir un outil puissant si elle est intégrée à l'équipe comme une nouvelle recrue. En recrutement massif, le goulot d'étranglement n'est pas la volonté d'embaucher, mais la capacité à traiter, qualifier et accompagner des centaines de personnes chaque semaine. Le défi ? Préserver une expérience humaine et cohérente.

RÉDUCTION
DES COÛTS DE
RECRUTEMENT



suite à la mise
en place d'un
plan IA complet
bien encadré

Le potentiel de l'IA pour la profession est immense. Pourtant, seulement 6% des entreprises qui utilisaient l'intelligence artificielle au Québec en 2023 l'appliquaient réellement aux fonctions RH. Il reste beaucoup de chemin à faire avant de crier victoire.

Tester, encadrer et apprendre

Dans notre pratique, nous considérons chaque solution d'IA comme une collègue en période d'essai. Pour chaque

IA testée, nous mettons en place une grille d'évaluation qui a comme base son adaptation au français, à notre culture, à nos systèmes, à la gestion des données adaptée à notre réglementation et à notre pratique. Nous avons testé plusieurs outils : *sourcing*, prise de notes automatisée, tri de CV automatisé, et plateformes capables d'analyser l'information issue des entretiens.

Nous expérimentons aussi des solutions de présélection téléphonique automatisée ; à ce jour, ce sont les plus délicates à entraîner. Plus un système

s'approche d'un acte typiquement humain, plus il demande d'encadrement humain.

Quand l'IA soutient le recrutement à haut volume

Dans le cadre de ma pratique, notre équipe accompagne actuellement une entreprise manufacturière ayant des besoins d'embauche récurrents en production. Chaque semaine, des centaines de candidatures sont analysées, des dizaines de personnes rencontrées, puis orientées vers des tests techniques et des entretiens de groupe sur site.

CRAINTES LIÉES À L'UTILISATION DE L'IA

1

Peur d'un
remplacement
pur et simple

2

Enjeux
de protection
des données

3

Traçabilité
des décisions

4

Biais
algorithmiques

5

Perte
de lien humain

Dans ce contexte, la mise en place d'un plan IA complet bien encadré pourrait réduire les coûts de recrutement, en étant conservateur, de plus de 60% par une économie de temps et de réduction des délais.

L'apport deviendrait concret pour atteindre des objectifs de recrutement en volume si l'intelligence artificielle était bien implantée et bien encadrée. Par exemple, un *sourcing* automatisé permettrait de maintenir un flux constant de candidatures, tandis qu'un tri de CV automatisé aiderait à se concentrer sur les profils les plus pertinents. Un outil de préqualification bien calibré pourrait considérablement améliorer les délais et offrir une évaluation plus standardisée, tout en permettant au candidat ou à la candidate de répondre au moment le plus propice et dans les meilleures conditions. La création d'un résumé de candidature standardisé permettrait aux responsables du recrutement de repérer rapidement d'éventuelles anomalies, comme un statut de travail non validé, un diplôme non

valide ou une inadéquation avec les exigences du poste, et de prendre les mesures nécessaires. Enfin, les outils de prise de notes amélioreraient la précision des comptes rendus.

Ces avancées ne chercheraient pas à remplacer l'humain, mais à lui redonner du temps pour ce qui crée réellement de la valeur : renforcer la marque employeur et résoudre les cas complexes où le discernement doit primer. Bien entraînées, ces technologies deviendraient de véritables coéquipières.

Intégrer la machine humainement

Apprendre à la machine, c'est avant tout un exercice profondément humain. Trouver l'outil parfait demeure, pour le moment, improbable. Comme dans le contexte d'une IA de préqualification téléphonique, il faut lui enseigner les nuances de notre français québécois, la renseigner sur l'entreprise et ses valeurs, le poste, le ton attendu, les réponses typiques des personnes et le seuil de rétroaction approprié selon chaque situation. L'IA apprend, mais elle n'apprend pas seule. Elle progresse parce que d'autres humains la forment, la corrigent et l'exposent graduellement à des cas réels : exactement comme une nouvelle recrue. La différence, c'est qu'ici, la pédagogie humaine devient le moteur même de l'outil.

Cela dit, par souci de transparence, peu de ces solutions font actuellement partie des services actifs dans ma pratique, car nous sommes encore à l'étape de tests. Nous menons, en quelque sorte, notre propre campagne de recrutement pour nos futurs coéquipiers et coéquipières IA en cherchant les outils qui partagent nos valeurs de rigueur, d'expérience candidat et d'efficacité. Pour l'instant, nous maintenons nos projets à cette étape de tests. Il serait prématuré d'imposer ces systèmes à tous, surtout que la maturité numérique varie selon les milieux. Les gens veulent encore sentir une présence humaine derrière chaque interaction. Nous intégrons donc progressivement l'IA. Notre objectif n'est pas d'automatiser

pour automatiser, mais de créer une valeur durable.

Avancer avec prudence et gouvernance

Cette progression encadrée répond aussi à des craintes légitimes. La peur d'un remplacement pur et simple existe, mais ce n'est pas la seule. Les enjeux de protection des données, la traçabilité des décisions, les biais algorithmiques ou encore la perte de lien humain alimentent une prudence nécessaire. Les organisations doivent donc avancer avec une gouvernance claire : définir où et pourquoi l'IA intervient, préciser qui reste responsable des décisions et garantir la transparence du processus.

Les équipes RH ne sont pas de simples utilisateurs d'IA, mais les architectes de son intégration. Leur rôle est de définir où la technologie apporte une réelle valeur, d'assurer la conformité des données et d'instaurer des mécanismes de supervision continue. En somme, l'IA doit être intégrée comme une nouvelle employée : avec des objectifs clairs, une période d'essai et une évaluation structurée pour garantir un engagement humain et durable.

L'humain restera le cœur de la fonction RH

Croire que l'IA remplacera la fonction RH est illusoire. Croire qu'elle ne la transformera pas l'est tout autant. Les équipes RH resteront les gardiennes du sens, de l'éthique et de la qualité, capables de faire travailler la technologie pour les personnes, non l'inverse. |

« L'IA apprend, mais elle n'apprend pas seule. Elle progresse parce que d'autres humains la forment, la corrigent et l'exposent graduellement à des cas réels : exactement comme une nouvelle recrue. »



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE
DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

Repérer les signaux faibles des RPS

L'IA AU SERVICE DE LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL



Justine Dima, professeure de management des ressources humaines, Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud, HES-SO



Marie-Hélène Gilbert, CRHA, professeure titulaire, Université Laval



Julie Dextras-Gauthier, CRHA, professeure titulaire, Université Laval



Patrick St-Hilaire, président et cofondateur, Mosai

Les risques psychosociaux (RPS) représentent un défi majeur pour les organisations, car ils ont une incidence directe sur la santé et la performance des employés. Les méthodes traditionnelles, telles que les sondages périodiques peinent à suivre l'évolution rapide de ces risques. L'intelligence artificielle (IA) permet de détecter plus rapidement les signaux faibles en analysant des données en temps réel.

Cet article examine comment l'IA, à travers des solutions comme Mosflow, permet d'adopter une approche proactive et éthique de la prévention des RPS.

Les limites des approches traditionnelles de prévention des RPS

Les sondages périodiques, souvent statiques et réalisés à intervalles réguliers, ne captent pas l'évolution rapide des risques psychosociaux (RPS) comme la surcharge de travail ou les conflits interpersonnels (Bakker & Demerouti, 2017). Leur traitement prend plusieurs mois, rendant les résultats obsolètes (Pavlista et al., 2022). De plus, ces outils souffrent de biais de sous-déclaration, dus à la crainte de représailles ou à la désirabilité sociale (Nielsen et al., 2017). Enfin, les approches traditionnelles offrent une vue fragmentée des risques, ce qui empêche de déceler des vulnérabilités précises comme celles des groupes marginalisés (Eurofound, 2023).

L'IA comme solution de rechange pour une gestion proactive des RPS : l'exemple de Mosflow

L'IA offre une solution innovante pour surmonter les limites des méthodes traditionnelles de gestion des RPS. En analysant en temps réel des données internes provenant de diverses sources (p. ex. les interactions sociales), l'IA permet de détecter rapidement les

signaux faibles de détresse psychologique (Haefner et al., 2023 ; Strohmeier, 2022). Plus précisément, les « interactions sociales » correspondent à l'usage de métadonnées déjà générées par les outils collaboratifs (p. ex. Microsoft 65, Slack, etc.), sans aucun accès au contenu des messages ni suivi des individus. Il s'agit par exemple de tendances générales liées au rythme



de sollicitations reçues pouvant révéler des signes de surcharge. Ces informations sont relayées à l'employé pour l'aider à mieux comprendre son propre équilibre de travail et lui offrir la possibilité d'agir, sans être utilisées pour évaluer sa performance ni pour surveiller son activité. Par ailleurs, des tendances agrégées et anonymisées peuvent être mises à la disposition des gestionnaires et des spécialistes RH afin de leur permettre de cerner les zones de risque au niveau collectif et d'agir de manière proactive, toujours sans possibilité d'identifier des personnes. Ainsi, contrairement aux sondages périodiques qui ne détectent les problèmes qu'à retardement, l'IA fournit une détection continue (Haefner et al., 2023). Cela permet d'intervenir avant que les problèmes de santé psychologique ne s'aggravent. Cette approche transforme alors la gestion des RPS d'une réponse réactive à une gestion proactive.

Développée par Mosai, Mosflow est un exemple concret d'application de l'IA dans ce domaine. Cette solution transpose l'usage des agents conversationnels au contexte organisationnel, permettant une détection proactive des RPS tout en respectant la confidentialité des employés et en privilégiant l'accompagnement humain. Contrairement aux sondages traditionnels,

Mosflow permet une analyse en temps réel, fournissant ainsi une détection précoce des risques. Mosflow intervient ainsi en première ligne en offrant aux employés un moyen discret de signaler des signes de détresse et en les incitant à demander de l'aide auprès des gestionnaires ou des spécialistes RH. Mosflow permet aussi aux gestionnaires et aux spécialistes RH de reconnaître des signaux faibles (comme la surcharge de travail) avant qu'ils ne se transforment en problèmes graves, tels que l'épuisement professionnel.

Cet outil les aide ainsi à prendre des décisions éclairées et à agir rapidement. Mosflow illustre la complémentarité entre l'IA et l'humain, en étant un outil de soutien plutôt que de remplacement. Cela permet aux gestionnaires et aux spécialistes RH de préserver la dimension humaine du management (Meijerink et al., 2021 ; Tambe et al., 2019). Enfin, en intégrant la culture et les ressources propres à l'entreprise, Mosflow fonctionne comme un véritable levier de gouvernance qui dynamise les dispositifs existants. Il fournit aux employés les informations nécessaires au bon moment, il facilite l'accès à ces informations et les incite à contacter les bonnes personnes. Par exemple, lorsqu'un cas de harcèlement est détecté, Mosflow oriente discrètement l'employé vers les ressources appropriées (telles que le responsable RH ou les services d'accompagnement), tout en intégrant ces signaux dans les mécanismes de signalement de l'organisation. Cela garantit une réponse rapide et ciblée, en soutenant une démarche de prévention continue et cohérente.

Les principes éthiques nécessaires à une adoption responsable de l'IA

L'utilisation de l'IA dans la gestion des RPS soulève des questions éthiques essentielles, notamment en matière de confidentialité des données et de respect de la vie privée des employés. Mosflow incarne ces principes en garantissant une collecte de données transparente et responsable. Le système recueille uniquement des

données anonymisées et permet aux employés de communiquer leurs préoccupations dans un espace sécurisé, sans crainte de représailles, tout en ayant le choix de divulguer ou non leurs informations avec leur employeur. Cette approche garantit que les données sont exclusivement utilisées pour améliorer le bien-être des employés et non à des fins de surveillance. Mosflow veille donc à respecter la confidentialité des informations, renforçant ainsi la confiance nécessaire pour une adoption réussie de l'IA (Jobin et al., 2019). Cela crée un environnement de transparence et d'inclusivité, tout en préservant la dignité des employés.

Les défis et les perspectives pour l'avenir

Bien que l'IA offre des solutions prometteuses pour la gestion des RPS, plusieurs défis subsistent. L'un des plus grands obstacles à l'adoption de l'IA réside dans la résistance des employés qui peuvent percevoir ces outils comme une forme de surveillance et d'intrusion. Cependant, lorsqu'ils sont déployés de manière responsable, ces outils permettent d'autonomiser les employés et de prévenir les risques, plutôt que de simplement y réagir (Tambe et al., 2019). Il est donc essentiel d'accompagner l'introduction de l'IA par une communication transparente, une formation adéquate et des garanties éthiques pour rassurer les employés et garantir leur adhésion.

De plus, les gestionnaires ainsi que les CRHA | CRIA doivent développer des compétences particulières pour interpréter correctement les données générées par l'IA. Bien qu'efficace, l'IA nécessite un cadre de gouvernance et de prise de décision éthique pour s'assurer que les actions préventives mises en place sont appropriées et adaptées au contexte organisationnel. L'avenir de l'IA dans la gestion des RPS dépendra donc de la capacité des organisations à l'intégrer de manière responsable afin qu'elle devienne un levier au service de la prévention et de la santé psychologique au travail, intégrée dans une démarche globale de gestion responsable des ressources humaines. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS
SUR LA PAGE
DE LA REVUE
À REVUERH.ORG**



IA en RH :

DE LA FASCINATION À LA TRANSFORMATION



Isabelle Morin,
CRHA, directrice
principale et chef de
la pratique transfor-
mation d'affaires,
Sia | Montréal



Maurice Le Maire,
CHRE, SHRM-SCP,
directeur principal
et cochef mondial
de pratique RH,
Sia | Ottawa



**Marie Chantal
Ledoux,**
CRHA, M.Sc.,
directrice principale,
Sia | Montréal.

L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui dans tous les discours. Pourtant, dans le domaine des ressources humaines, elle demeure souvent un objet de curiosité plutôt qu'un véritable levier de transformation. Passer de la fascination à l'action stratégique devient donc un impératif pour les CRHA | CRIA qui souhaitent positionner la fonction RH au cœur de la création de valeur organisationnelle.

L'IA n'est pas une stratégie RH parallèle : elle en est le catalyseur. En libérant du temps opérationnel et en augmentant la qualité de l'analyse, elle permet aux RH de mieux comprendre les enjeux d'affaires, d'améliorer la planification stratégique et de déployer des pratiques de gestion plus humaines tout en contribuant à résoudre certains de ces enjeux.

Pour structurer cet apport, il est essentiel de définir le type de soutien et de renforcement où l'IA peut offrir de la valeur au sein de la fonction RH, soit en assistance aux façons de faire (automatisation, optimisation), comme éclairage lors de prise de décisions ou comme orchestration transversale au sein de l'organisation.

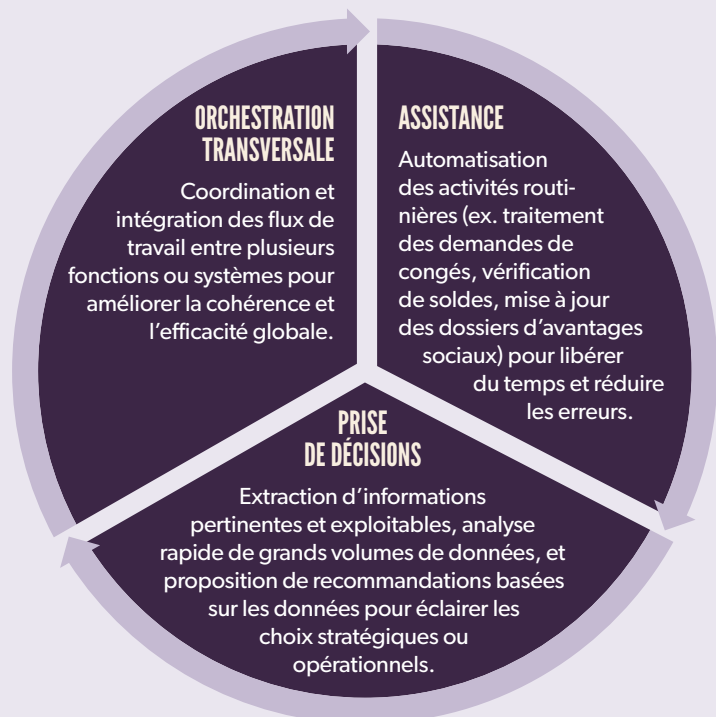
À mesure que la maturité progresse, toujours avec une supervision humaine et une évaluation rigoureuse des risques, l'IA peut intervenir dans des décisions critiques à teneur plus stratégique, par exemple en planification de la main-d'œuvre, où une série d'agents IA peuvent scruter les tendances des marchés, faire de l'analyse prédictive et des projections, comparer avec les postes et les compétences en

place, et enfin, fournir des scénarios accompagnés de pistes de solutions.

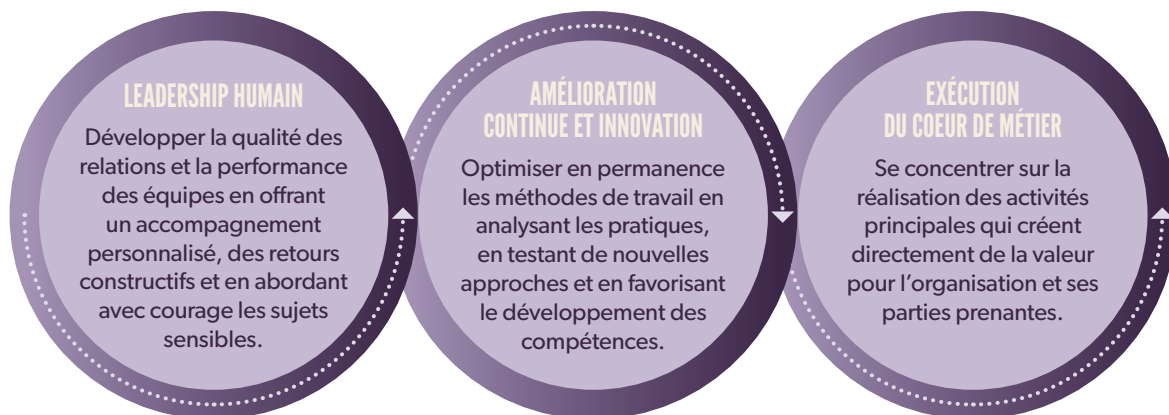
Une fois le temps dégagé, il est primordial de déterminer où réinves-

tir ces efforts. Les entreprises performantes fixent des priorités claires pour que ce temps ne se perde pas dans des tâches à faible valeur.

FIGURE 1 : TYPE DE SOUTIEN DE L'IA



QUELQUES PISTES :



Les exemples d'application suivants permettent d'observer que l'IA ne remplace pas l'humain : elle renforce sa capacité à créer de la valeur et s'inscrit dans une stratégie RH harmonisée aux objectifs de l'organisation.

- IBM a revu ses automatisations RH (promotions, AskHR – un agent conversationnel) afin de dégager du temps aux leaders pour incarner un leadership plus humain : « Diriger avec authenti-

cité, courage et empathie – incarner ses valeurs, responsabiliser les autres et favoriser une culture d'appartenance où chacun peut s'épanouir. » Par ailleurs, dans ce cas, l'IA devient aussi un véritable partenaire agissant même comme *coach* ! Elle peut soutenir les gestionnaires dans leur rôle : comment offrir une rétroaction constructive, se préparer à une conversation délicate, ou explorer différentes approches de mobilisation. L'IA ouvre ainsi la voie à un accompagnement plus personnalisé, continu et accessible 24/7.

- Walmart utilise l'IA pour automatiser les tâches manuelles et libérer du temps pour le travail stratégique. Son outil interne *My Assistant* permet d'accéder rapidement aux données RH et d'offrir un modèle en libre-service. Résultat : les équipes RH peuvent consacrer leur énergie à des discussions et à une planification à plus forte valeur ajoutée.

Il va sans dire que l'effet de l'introduction de l'IA devient durable lorsqu'elle s'inscrit dans une vision claire, un cadre de gouvernance solide et des principes d'éthique, de transparence et de supervision humaine.

L'IA ne remplace pas la stratégie RH — elle l'enrichit.

Comme mentionné précédemment,

le temps libéré permet à la fonction RH de **s'investir plus profondément dans la compréhension des enjeux d'affaires**, afin de renforcer sa valeur stratégique au sein de l'organisation. En effet, l'IA excelle à relier un grand volume d'informations, à en dégager des tendances et les risques, et à générer des **scénarios** en une fraction du temps qui serait requis par des façons de faire traditionnelles. Elle permet donc à l'organisation d'être agile, de s'adapter en temps réel à l'évolution du contexte, de saisir des occasions en étant la première à adopter certaines stratégies basées sur des faits, ce qui lui confère un avantage concurrentiel indéniable.

En croisant des données internes et externes, l'IA renforce l'analyse factuelle ; par exemple, dans le cas d'un centre de services à la clientèle, le comportement en ligne des consommateurs combiné à la géolocalisation permet de prévoir la demande et de planifier la main-d'œuvre en conséquence.

Un cas d'application concret au Québec

Confrontée à la gestion complexe de ses multiples conventions collectives, une organisation québécoise du secteur agroalimentaire a implanté une solution d'IA capable d'en analyser les clauses contractuelles, de repérer les écarts de traitement et de recommander des actions équitables. L'introduction de l'IA a débuté par une

« À mesure que la maturité progresse, toujours avec une supervision humaine et une évaluation rigoureuse des risques, l'IA peut intervenir dans des décisions critiques à teneur plus stratégique. »

« Les exemples d'application suivants permettent d'observer que l'IA ne remplace pas l'humain : elle renforce sa capacité à créer de la valeur et s'inscrit dans une stratégie RH harmonisée aux objectifs de l'organisation. »

preuve de concept pour automatiser l'extraction et l'agrégation d'information d'environ 300 conventions collectives d'organisations similaires au Québec. Les résultats étant concluants, la solution a été configurée et déployée à grande échelle afin d'offrir aux équipes RH un outil de balisage robuste, plus rapide et plus fiable pour analyser les conventions et soutenir le cycle annuel de négociation. Les avantages clés résident dans des gains d'efficacité et de qualité d'analyse et en une capacité accrue à préparer et à documenter les stratégies de négociation, ce qui se traduit par un atout opérationnel concret.

La figure 2 présente une feuille de route inspirée de celle adoptée pour concrétiser cette possibilité :

Les défis de la transformation se-

ront de taille — mais les retombées à tirer de l'IA les surpassent. Forte de sa proximité avec le terrain et la stratégie organisationnelle, la fonction RH est idéalement placée pour tirer parti de l'IA dans ses pratiques et d'en faire un atout concurrentiel distinctif pour l'organisation. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

FIGURE 2 : CONFIGURATION DE LA SOLUTION ET PRÉPARATION DE L'ENVIRONNEMENT



Réinventer la formation
en assurance

LE CAS DE L'APPRENTISSAGE ADAPTATIF CHEZ IAAH



Simon-Pierre Patry,
PSPO, concepteur
pédagogique,
IA Assurance auto
et habitation



Nadia Lépine,
M.A., associée-directrice,
Transformation de l'apprentissage,
Apprentix

Former les employés d'un centre d'appels sans les retirer des lignes téléphoniques ? C'est le pari qu'a fait iA Assurance auto et habitation (iAAH) pour un enjeu coûteux en assurance de dommages : le calcul du coût de reconstruction (CCR) des bâtiments. En déployant un programme d'apprentissage adaptatif propulsé par l'IA, l'organisation a diminué les erreurs, réduit de 7 % les appels mensuels au service de soutien et fait grimper la confiance des équipes. Voici comment une lacune précise est devenue un levier RH, données à l'appui.

Le défi métier
Dans un centre d'appels, chaque erreur a des répercussions sur la confiance de la clientèle, sur les coûts et sur la rétention de la clientèle comme du personnel. En assurance de dommages, déterminer le bon CCR des bâtiments est un nœud critique. Les matériaux et leurs spécificités évoluent rapidement, rendant ardu le maintien des

connaissances. Conséquence : polices parfois inadéquates, appels plus longs, recours accru au service de soutien interne, stress, et parfois même des départs du personnel. En résumé, la satisfaction est en baisse et les coûts d'exploitation sont en hausse !

Les contraintes opérationnelles

Chez iAAH, l'équipe Développement des pratiques devait rehausser la maîtrise des CCR sans retirer les équipes

des opérations. Les connaissances variant d'une personne à l'autre, la solution devait être flexible et livrer des résultats rapidement.

La réponse : un parcours adaptatif propulsé par l'IA

iAAH a déployé un parcours d'apprentissage adaptatif (avec l'application B12 d'Apprentix) centré sur les CCR. Concrètement, après chaque capsule, l'IA analyse les résultats de chaque

« En déployant un programme d'apprentissage adaptatif propulsé par l'IA, l'organisation a diminué les erreurs, réduit de 7 % les appels mensuels au service de soutien et fait grimper la confiance des équipes. »

personne, repère les notions moins maîtrisées et choisit la prochaine activité la plus pertinente (thème et difficulté). Le parcours s'adapte ainsi jusqu'à l'atteinte des critères visés de performance. À raison de deux capsules personnalisées de 10 minutes par semaine, livrées au début de leur quart de travail, chaque personne progresse selon ses besoins sans entraver les opérations.

Les objectifs

Le programme a été conçu autour d'objectifs qui touchent à la fois la qualité du service, l'efficacité opérationnelle et l'expérience employé, c'est-à-dire :

1. Mettre à niveau et renforcer les connaissances pour diminuer les évaluations erronées de CCR et la communication d'informations inexactes lors de l'émission des polices.
2. Rehausser le sentiment d'efficacité personnelle et la confiance des talents, tout en réduisant leur stress.
3. Réduire les demandes de soutien interne.
4. Outiller les gestionnaires, les

coachs et le personnel formateur avec des données d'apprentissage précises permettant un encadrement ciblé.

Des résultats qui font jaser

Déployé auprès d'environ 295 talents, le parcours a livré des effets concrets en quelques semaines et des résultats probants après trois mois :

- **+24 %** de niveau moyen de connaissances sur les CCR, ce qui a réduit les erreurs et, par ricochet, le recours aux services de soutien.
- La part des appels au soutien liés aux CCR passe de **18 à 11 %** (d'environ **un appel sur cinq à près d'un sur dix**).
- **+10 %** de confiance liée aux CCR, synonyme de stress en baisse et de plus grand sentiment de compétence.
- Jusqu'à **+37 %** de maîtrise supplémentaire sur des matériaux auparavant difficiles à évaluer.

Quand l'IA cible les lacunes et que la formation respecte le rythme des opérations, la progression devient visible et motivante.

Ce qui change pour les équipes

Pour les talents, l'expérience d'apprentissage devient habituelle et pertinente : de courtes capsules, contextualisées, qui tiennent compte des contraintes opérationnelles et du profil réel de chaque personne. La confiance s'accroît, les appels sont plus fluides et les conversations avec la clientèle gagnent en clarté.

Pour les gestionnaires et les coachs, les données d'apprentissage éclairent le *coaching* individuel et les priorités d'accompagnement en ciblant les sujets sensibles, plutôt que d'intervenir de façon uniforme.

Pour les RH, l'IA rend enfin praticable une solution d'apprentissage autrefois hors de portée : entièrement personnalisée, déployable rapidement et ciblée « juste à temps » sur un enjeu opérationnel. Les données deviennent aussi un levier pour prioriser, corriger les écarts, mesurer le ROI et agir proactivement pour soutenir les opérations.

Pour l'organisation, l'avantage est double : qualité accrue des polices et allègement de la pression sur le soutien. C'est un cercle vertueux :



moins d'erreurs, donc moins d'appels au soutien, puis plus de temps pour mieux servir et un engagement en hausse.

Leçons apprises : les clés pour une utilisation efficace de l'IA

- **Partir d'un problème précis.** Le CCR touche directement la qualité de la couverture d'assurance offerte et le sentiment de sécurité de la clientèle face à la protection de leurs biens. En ciblant ce levier, on obtient rapidement des retombées.
- **Conjuguer les savoirs essentiels et les niveaux de difficulté variés.** Cibler des connaissances prioritaires et des activités faisant honneur à la difficulté du métier permet de mieux ancrer les savoirs dans la mémoire. Cela maintient aussi la motivation d'apprendre au fil du temps.

« Pour les RH, l'IA rend enfin praticable une solution d'apprentissage autrefois hors de portée : entièrement personnalisée, déployable rapidement et ciblée « juste à temps » sur un enjeu opérationnel. »



- **Adapter la solution au contexte réel.** Opter pour une cadence soutenable qui perturbe minimalement les opérations.
- **Mesurer, mesurer, mesurer.** Des indicateurs clairs (connaissances, confiance, volume d'appels, etc.) rendent l'amélioration tangible et le calcul du ROI (retour sur le capital investi) possible.
- **Mettre les données au travail.** Chez iAAH, elles permettent un accompagnement personnalisé des individus, donc une progression plus efficace des équipes.

Ensuite ? Accroître la portée.

iAAH revoit actuellement le parcours d'accueil des agents et agentes en assurances pour y intégrer l'apprentissage adaptatif. L'ambition ? Offrir, dès l'entrée en poste, une montée en compétence progressive, personnalisée et adaptée aux exigences réglementaires autant que sur les réalités terrain.

Le cas iAAH montre que l'IA ne remplace ni l'expertise ni le discernement ; elle oriente l'effort d'apprentissage là où il compte. Un tel seuil de personnalisation des apprentissages n'aurait jamais pu être possible sans l'IA. L'apprentissage adaptatif, utilisé de la bonne manière, devient alors un levier RH stratégique pour l'atteinte des objectifs organisationnels. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

Analytique RH et gestion des talents

PRÉDIRE L'INTENTION DE DÉPART GRÂCE À L'APPRENTISSAGE AUTOMATIQUE



Samuel J. Paquin,
M. Sc. | étudiant
au doctorat en
psychologie
du travail et des
organisations |
UQAM



Jacques Forest,
Ph. D., psychologue
et CRHA (Distinction
Fellow) | professeur
titulaire | ESG UQAM

L'apprentissage automatique peut accroître l'efficacité de plusieurs activités RH, notamment la gestion des talents (Conseil du patronat du Québec, 2024). Pourtant, cette approche demeure peu appliquée dans la fonction RH au Québec (Lockhart, 2023). Cet article présente l'application de l'apprentissage automatique à l'aide d'un exemple concret dans une entreprise technologique. Il met en évidence la démarche et le vocabulaire propres à cette approche et montre comment elle peut aider à la prise de décision.

Découvrir le potentiel de l'apprentissage automatique

Au Québec, moins d'une entreprise sur dix (6%) intègre l'intelligence artificielle (IA) à ses activités RH, et un peu plus d'une sur quatre (27%) utilise l'apprentissage automatique, une branche de l'IA (Lockhart, 2023). Ces chiffres révèlent un potentiel encore sous-exploité.

Cette situation s'explique par le fait qu'un peu moins de trois entreprises sur quatre (70%) ne perçoivent pas de besoins concrets, tandis qu'une sur cinq (20%) évoque un manque de connaissances sur les technologies disponibles (Lockhart, 2023). Dans

ces conditions, il est difficile d'en saisir les avantages lorsque la notion elle-même demeure floue.

Mais qu'est-ce que l'apprentissage automatique, au juste ?

L'apprentissage automatique regroupe des méthodes permettant à un modèle statistique d'apprendre des données (Pelletier, 2022). Dans sa forme supervisée, le modèle s'entraîne sur des données déjà classées afin de prédire de nouveaux cas (Pargent et al., 2023).

Le **tableau 1** présente quelques termes clés liés à l'apprentissage automatique.

Un levier stratégique pour l'analytique RH

Dans un contexte où la prise de décision repose de plus en plus sur les données, l'analytique RH devient une compétence clé.

Elle regroupe les outils et les méthodes permettant d'extraire, d'analyser et d'interpréter les données afin d'éclairer les décisions et d'en démontrer les retombées pour les personnes et pour l'organisation (Cossette, 2019).

Selon Pease et al. (2013, cités par Cossette, 2019), l'analytique RH se déploie sur trois axes : descriptif (« Que s'est-il passé ? »), explicatif (« Pourquoi cela s'est-il produit ? ») et prédictif (« Que va-t-il se passer ? »). C'est à cette dernière étape que l'apprentissage automatique devient un véritable atout.

LA PRÉPARATION DE DONNÉES À IMPLIQUÉ NOTAMMENT :

- L'utilisation d'un sondage interne sur le climat de travail
- 42 variables prédictives
- Réponses de 1 546 membres du personnel

TABLEAU 1 – QUELQUES TERMES CLÉS EN APPRENTISSAGE AUTOMATIQUE SUPERVISÉ

TERME	Description
VARIABLE CIBLE	La variable à prédire (p. ex., intention de départ, départ effectif)
TÂCHE DE PRÉDICTION	La tâche peut prendre deux formes : régression , pour prédire une valeur numérique (p. ex., un score ou une durée), ou classification , pour prédire une catégorie (p. ex., oui/non ou faible/moyen/élevé).
VARIABLES PRÉDICTIVES	L'information que le modèle utilise (p. ex., salaire, perception d'équité) pour prédire la variable cible.
INTERPRÉTABILITÉ	Capacité à comprendre comment le modèle relie les variables prédictives à la variable cible. Plus le modèle gagne en complexité, plus son interprétation devient difficile.

Note : Adaptation du tableau et des descriptions de Pargent et al. (2023).

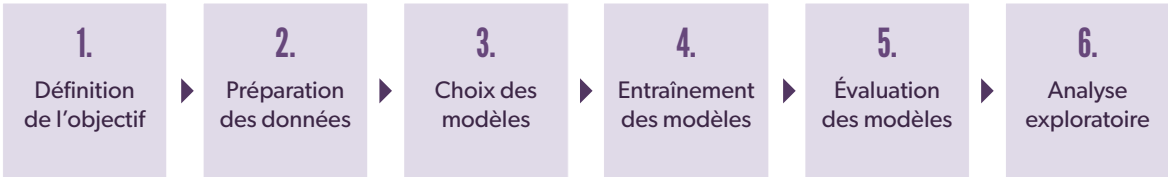
Exemple concret : anticiper les départs chez Synédo

Dans le secteur technologique, fidéliser les talents clés est un enjeu straté-

gique. L'équipe RH de Synédo a donc lancé un projet d'analytique prédictive basé sur l'apprentissage supervisé pour anticiper les départs.

La **Figure 1** présente les principales étapes de leur démarche.

FIGURE 1 – SIX ÉTAPES DE L'APPRENTISSAGE AUTOMATIQUE SUPERVISÉ



Note : Adaptation des étapes de Zhang et al. (2025).

1. Définir l'objectif

Face aux préoccupations de la direction sur le roulement, l'équipe RH cherchait à repérer les leviers associés aux départs pour intervenir en amont. Pour y arriver, elle a mobilisé les données internes disponibles afin de bâtir un modèle prédictif ciblant l'intention de départ, soit leur variable cible.

2. Préparer les données

Deux sources principales ont été mobilisées :

- Un sondage interne sur le climat de travail (motivation, bien-être, reconnaissance, pratiques de gestion, équité) ;
 - Les données du système RH sur la rémunération (salaire, augmentations, bonis).
- Au total, l'équipe a rassemblé

42 variables prédictives à partir des réponses de 1 546 membres du personnel, formant la base d'entraînement des modèles.

3. Choisir les modèles

L'équipe RH a utilisé le logiciel JASP (JASP Team, 2025), reconnu pour sa convivialité. Elle a sélectionné plusieurs modèles d'apprentissage supervisé afin de déterminer celui offrant les meilleures prédictions. Ces modèles diffèrent par leur complexité et leur degré d'interprétabilité (Leist et al., 2022).

4. Entraînement des modèles

L'équipe RH a divisé les données en deux ensembles : 80 % pour l'entraînement et 20 % pour la validation. Cette étape permet de vérifier que le

modèle apprend les tendances dans les données, tout en restant capable de prédire correctement de nouveaux cas.

5. Évaluer les modèles

Après avoir comparé les modèles à l'aide d'indicateurs de performance, l'équipe RH a constaté que la régression linéaire régularisée (*elastic-net*) offrait le meilleur équilibre entre la précision de la prédiction et l'interprétabilité. Ce type de modèle applique une pénalisation qui filtre l'information pour retenir les variables prédictives les plus utiles à la prédiction.

6. Explorer les résultats

Pour aller au-delà de la « boîte noire » souvent associée à l'apprentissage automatique, l'équipe RH a réalisé des analyses exploratoires pour repérer



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

« L'intelligence artificielle a été utilisée pour la structuration des idées, la révision linguistique et la génération de plans de rédaction. »

les variables prédictives qui influençaient le plus la prédiction. Elle était ainsi en mesure d'expliquer les résultats à la direction. Trois variables se sont révélées déterminantes :

- L'épuisement psychologique ;

- L'écart perçu entre rémunération souhaitée et rémunération actuelle ;
- Le salaire de base.

De la prédiction à l'action

Les résultats de cet exemple appliqué pourraient aider l'équipe RH de Synédo à alimenter la réflexion stratégique sur la rémunération et la santé psychologique au travail, et à cibler des pistes d'intervention en matière de rétention. Ainsi, l'exercice montre le potentiel de l'apprentissage automatique pour orienter la prise de décision.

Au-delà de l'exemple présenté, le suivi des départs effectifs demeure l'indicateur clé pour mesurer le roulement dans la gestion des talents. Si ces données devenaient disponibles, l'équipe RH pourrait reprendre la démarche analytique et l'adapter à une tâche de classification distinguant les

personnes qui quittent réellement de celles qui restent.

Contrairement à ce que son nom pourrait suggérer, l'apprentissage automatique n'automatise pas la prise de décision, il l'éclaire. En structurant l'analyse des données, il aide les équipes RH à comprendre, anticiper et agir avec discernement.

Son véritable potentiel repose sur la capacité humaine à poser les bonnes questions, à chercher l'information pertinente pour y répondre et à donner du sens aux résultats produits.

Et vous,

- Quelles questions souhaitez-vous explorer dans votre organisation ?
- Quelles données vous permettraient d'y répondre avec justesse ?



Partenaire de formations et de développement de compétences.

Nous offrons des services conseils, d'accompagnement et des solutions d'apprentissages pour entreprise.

TECHNOLOGIA C'EST:

246 401 + personnes formées depuis 1996

31 124 + activités de formation offertes

3000 + entreprises desservies en 2024

6000 + clients

98 % taux de satisfaction

2500+ Formations conçues

Montréal-Québec
technologia.ca

TECHNOLOGIA
Former. Performer. Transformer.

Téléphone : 514 380-0380

Sans frais : 1 877 380-8228

formation@technologia.ca

L'IA en RH :

PASSONS DU PARADOXE À LA RÉFLEXION ARGUMENTÉE !



Sabrina Pellerin,
Ph.D., CRHA,
conseillère-cadre
en développement
des cadres et
du leadership,
CIUSSS-EMTL

EXEMPLES DE PARADOXES LIÉS À L'IA

- IA comme un rehausseur de compétences à court terme et comme ennemi potentiel pour le maintien de l'expertise à plus long terme

- IA comme une coéquipière efficace et comme potentielle menace pour l'emploi

- IA comme un atout aux problématiques globales et comme piètre solutionnaire de problèmes précis

L'intelligence artificielle (IA) offre des possibilités aux talents RH, mais s'accompagne également de risques. Comment structurer les décisions d'utilisation d'IA pour affirmer l'expertise RH tout en enrichissant l'expérience employé et l'expérience gestionnaire ? Telle est la question !

La littérature abonde sur la place qu'occupe l'intelligence artificielle (IA) au travail, surtout dans la fonction RH. On y souligne ses avantages comme le gain de temps et son réinvestissement dans d'autres activités à valeur ajoutée, mais aussi les risques liés à une utilisation « naïve » sans véritable partenariat avec la vision humaine et stratégique. Cela révèle différents paradoxes, soit la coexis-

tence durable d'éléments opposés et interreliés qui caractérisent l'utilisation de l'IA dont la cohabitation de la fascination et de la crainte pour cette nouvelle technologie.

Vers un cadre RHassembleur

Dans ce contexte, comment suivre le mouvement en intégrant l'IA tout en solidifiant la compétence inimitable des RH dans la création d'une expérience employé et gestionnaire enrichissante ?

Le cadre *RHassembleur* proposé ici esquisse une réponse pragmatique en guidant les CRHA|CRIA à travers les questions clés à se poser avant, pendant et après l'intégration de l'IA afin de demeurer les gardiens de l'expertise, de l'éthique et de la valeur humaine derrière la démarche. Ensemble, ces éléments traduisent la capacité des RH à conjuguer la performance, l'expertise et l'innovation.

RÔLES RH (basés sur Ulrich [1996] et Storey et al. (2019) puis adaptés)	LE PROJET D'INTÉGRATION D'IA EST-IL UN ALLIÉ POUR...	COCHER SI OUI
Partenaire stratégique	... l'harmonisation avec les objectifs stratégiques RH et organisationnels ?	☐
Champion du changement	... la culture organisationnelle en incarnant les valeurs communes fortes (ex. : agilité, collaboration, excellence) et adaptée à la capacité actuelle de changer ?	☐
Expert administratif/ Intégrateur de technologies	... l'utilisation de technologies afin de contribuer à l'efficacité (ex. : atout technologique fiable et éthique permettant d'améliorer la qualité des services, la rapidité des processus) ?	☐
Défenseur du personnel/ Rehausseur d'expérience	... l'enrichissement de l'expérience employé et de l'expérience gestionnaire à l'une ou l'autre des étapes du cycle de vie professionnel (ex. : intégration, gestion des carrières, qualité de vie au travail, formation) ?	☐

Cultivateur de talents et de l'engagement	... le développement des compétences dans l'organisation (ex. : compétences d'aujourd'hui et de demain) ?	☐
Gardien expert de la confiance	... la préservation de la confiance des gestionnaires et du personnel tout en affirmant l'expertise RH ?	☐
Veilleur du bien-être	... le bien-être des équipes RH, du personnel et des gestionnaires (ex. : alléger la charge, offrir de la latitude et du soutien) ?	☐
Analyste des données	... la génération de données utiles pour suivre des indicateurs souhaités (ex. : taux d'utilisation, satisfaction) ?	☐
Responsable de la conformité	... l'application des politiques organisationnelles et du cadre légal (ex. : confidentialité) ?	☐
Réconciliateur de paradoxes	... la gestion de paradoxes organisationnels (ex. : quantité-qualité, accompagnement individualisé/collectif) et liés à l'IA ?	☐

Un cadre, deux applications !

Ce cadre de référence peut s'appliquer à divers types de projets d'innovation portés par l'IA. Explorons ici deux cas de figure de projets qui ont été initiés, pensés et réalisés au CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, et ce, en concordance avec les critères proposés.

« Si les pressions sont aussi fortes que les transformations sont rapides, il demeure essentiel de conserver un recul stratégique pour prendre des décisions éclairées sur les plans humain et technologique. »

L'IA AU SERVICE DES RT ET DES GESTIONNAIRES

Description	Plateforme <i>Sharepoint</i> destinée aux gestionnaires qui regroupe de multiples outils complémentaires conçus en partenariat avec l'IA (balados, vidéos, guides pratiques, modèles pour les mesures disciplinaires/administratives) afin de les soutenir dans leur appropriation des différentes conventions collectives, des dispositions légales et de la prise de décisions de qualité.
Avantages	• Solution gratuite, personnalisée et évolutive ; • Plateforme appréciée des gestionnaires pour sa convivialité, sa rapidité, l'exhaustivité et la concision des informations pertinentes à leurs besoins de gestion.

L'IA AU SERVICE DES OPÉRATIONS ET DU PERSONNEL

Description	Robot virtuel prenant en charge l'ouverture des dossiers des membres du personnel dans le système d'information en RH. Il est capable de lire les documents et d'extraire les informations pertinentes pour les inscrire automatiquement aux dossiers tout en prévoyant des interventions manuelles pour certains scénarios spécifiques.
Avantages	• Solution permettant de réunir avec exactitude des informations, réduction des délais et gain de temps (de 45 à 7 minutes par dossier ouvert) pouvant être réinvesti dans les activités à plus forte valeur ajoutée ; • Pratique organisationnelle efficace et porteuse de mobilisation qui rehausse l'agréabilité des tâches pour les talents RH.

PARADOXES RÉCONCILIÉS PAR LA DRH AVEC CES DEUX PROJETS

- Rapidité du service et qualité des informations obtenues ;
- Prendre soin de l'expérience gestionnaire/employé et prendre soin des spécialistes RH ;
- Habilitation des gestionnaires/du personnel et maintien de l'expertise RH pour les demandes à valeur ajoutée.



Ces projets démontrent qu'il est possible d'opter pour des transformations humainement intelligentes. Il semble ainsi opportun de sortir du mimétisme technologique lorsqu'il est question d'IA afin de privilégier une adoption réfléchie, consciente,

efficace et porteuse de sens. Enfin, rappelons que l'IA peut être un activateur du rôle de navigateur de paradoxes : lorsque bien utilisée, elle peut permettre de déployer des innovations frugales créatives.

Conclusion

Cet article propose une façon *RH* assembleuse de voir l'intégration de l'IA au service de l'expertise RH ainsi que de l'expérience employé et gestionnaire. Si les pressions sont aussi fortes que les transformations sont rapides, il demeure essentiel de conserver un recul stratégique pour prendre des décisions éclairées sur les plans humain et technologique.

Alors, votre projet coche-t-il toutes les cases ?



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

Découvrez votre univers d'avantages



Scanner pour en savoir plus



Offrez à votre entreprise notre programme d'avantages sociaux clé en main et sans frais.

Perkopolis collabore avec des marques renommées pour proposer des offres exceptionnelles à ses membres. Votre équipe peut ainsi avoir accès à **plus de 5000 avantages**. De plus, nous gérons tout cela pour vous.

Dissiper l'ombre de l'IA :

INSTAURER LA CONFIANCE PAR LA TRANSPARENCE DANS L'UTILISATION



Marion Korosec-Serfaty,
professeure adjointe,
Département d'analytique, opérations
et technologies de
l'information, ESG
UQAM



Pierre-Majorique Léger,
professeur titulaire,
Département de
technologies de
l'information,
HEC Montréal



Sylvain Sénécal,
professeur titulaire,
Département de
marketing, HEC
Montréal

Alors que les organisations encouragent massivement l'adoption de l'intelligence artificielle (IA), les professionnels qui déclarent y recourir voient leurs compétences perçues dévalorisées, un phénomène qui touche particulièrement les femmes et les travailleurs plus âgés, dont la crédibilité est plus souvent remise en cause que celle de leurs homologues masculins et plus jeunes, et ce, même lorsque la qualité du travail produit est identique (Gai et al., 2025).

Cette dévalorisation des compétences explique à la fois l'hésitation de nombreux professionnels à utiliser l'IA, limitant ainsi les avantages que les organisations peuvent attendre de leurs investissements, et soulève une question centrale de transparence, à savoir comment encourager les professionnels à parler de leur utilisation de l'IA sans les exposer à des biais d'évaluation.

Dans le cadre de notre série documentaire de formation consacrée à l'exercice des professions réglementées à l'ère de l'IA, accessible gratuitement en ligne, nous avons mené une étude qualitative auprès de 60 experts universitaires et professionnels utilisateurs de ces technologies. Les résultats révèlent que les professionnels, soucieux de préserver leur crédibilité, font preuve de réserve dans la divulgation de leur utilisation de l'IA, et ce, bien qu'ils reconnaissent l'im-

portance de cette transparence.

Pourtant, la transparence dans l'utilisation de l'IA mérite d'être reconnue comme une marque de responsabilité professionnelle, vecteur

de confiance et de crédibilité. Elle ne saurait se réduire à des déclarations individuelles, et gagnerait à s'appuyer sur un véritable dialogue organisationnel.



« La transparence dans l'utilisation de l'IA mérite d'être reconnue comme une marque de responsabilité professionnelle, vecteur de confiance et de crédibilité. Elle ne saurait se réduire à des déclarations individuelles, et gagnerait à s'appuyer sur un véritable dialogue organisationnel. »

Sur cette base, cinq leviers d'action peuvent être mobilisés par les CRHA|CRIA pour instaurer un dialogue organisationnel propice au développement d'une culture où l'utilisation réfléchie de l'IA devient une pratique normale, valorisée et partagée, créant ainsi les conditions



nécessaires pour que l'ensemble des professionnels, et notamment les femmes et les travailleurs plus âgés, puissent pleinement tirer parti d'une utilisation responsable de l'IA.

1. Valoriser la transparence comme compétence professionnelle

La divulgation de l'utilisation de l'IA gagne à être présentée non pas comme une contrainte administrative, mais plutôt comme une marque de responsabilité professionnelle, ce qui implique de reconnaître et de valoriser les professionnels qui indiquent ouvertement la manière dont ils utilisent les solutions d'IA, contribuant ainsi à bâtir une culture où l'efficacité et l'intégrité professionnelle coexistent.

2. Créer des espaces d'apprentissage collectif

La mise en place de groupes de discussion dans lesquels les professionnels échangent ouvertement sur leurs expériences, leurs réussites et sur les défis liés à l'utilisation de l'IA permet de normaliser son utilisation tout en favorisant l'entraide et la solidarité professionnelle. Cela permet également de développer une intelligence collective des bonnes pratiques et de transformer la réserve initiale en confiance partagée grâce à l'effet de groupe. Ces échanges peuvent être structurés autour de cas concrets et documentés pour favoriser leur diffusion plus large au sein des organisations.

3. Établir un cadre normatif clair et bienveillant

L'élaboration de politiques définissant les utilisations appropriées et inappropriées de l'IA, les pratiques de divulgation recommandées selon les contextes et les mécanismes de soutien disponibles constitue un levier essentiel pour offrir des repères clairs et créer un environnement dans lequel chacun peut s'exprimer librement et en toute confiance sur son utilisation de l'IA. Ces politiques doivent être communiquées de manière cohérente, accompagnées d'exemples concrets, et présentées dans une perspective d'habilitation et de développe-

ment professionnel afin de permettre aux professionnels d'évoluer sereinement dans leur pratique.

4. Cultiver un environnement de dialogue et un climat de bienveillance

Pour que l'utilisation de l'IA soit plus transparente, il faut créer des espaces de discussion où les gens peuvent parler librement des préoccupations qu'ils ont à ce sujet. Il faut aussi montrer comment on utilise l'IA, en étant honnête sur ce qu'on fait, tout en restant attentif à ce que les gens disent et font. Il faut aussi être attentif aux préjugés basés sur le genre et l'âge, qui peuvent réduire la valeur des compétences des gens, et intervenir de manière réfléchie.

5. Favoriser la participation des professionnels aux décisions concernant l'IA

La normalisation d'une utilisation transparente de l'IA requiert la participation active des professionnels aux décisions qui les concernent. Cela implique de les associer au choix des solutions déployées, de les consulter dans l'élaboration des politiques d'utilisation, et de créer des mécanismes de rétroaction permettant d'adapter continuellement les pratiques en fonction des réalités vécues, consolidant ainsi l'appropriation collective de ces technologies et le sentiment de responsabilité partagée.

C'est donc à travers ce dialogue organisationnel que les CRHA|CRIA peuvent transformer la réserve des professionnels à divulguer leur utilisation de l'IA en transparence reconnue et valorisée, faisant de cette ouverture une expression de responsabilité professionnelle et d'équité. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

Améliorer l'accueil et l'intégration
des nouveaux employés :

L'APPORT DE L'IA DANS LA RÉDUCTION DES COÛTS DE NON-QUALITÉ



Julie Tardif,
CRHA, conférencière
et consultante RH,
associée chez Ice-
berg Management

Dans un projet d'amélioration continue visant à réduire les coûts de non-qualité, Iceberg Management a repensé son parcours d'accueil afin d'offrir une expérience employé plus cohérente, engageante et représentative d'un marché à la fine pointe des pratiques numériques. L'objectif était d'allier une innovation technologique à une expérience humaine tout en réduisant les étapes répétitives et en améliorant la qualité de l'intégration des nouveaux talents.

Les objectifs du projet
Lorsque j'ai découvert les solutions d'avatars générés par l'IA, j'ai immédiatement planifié une rencontre interne pour présenter les options à mon équipe. J'étais emballée de découvrir leurs réactions et leurs impressions et j'espérais déjà une implantation rapide. À sa découverte, toute l'équipe a traversé une gamme d'émotions. C'est d'ailleurs le propre des avatars : ils ne nous laissent habituellement jamais

indifférents. On aime ou on n'aime pas. On adhère ou on rechigne. Et c'est là que l'équipe a décidé de faire le saut dans l'innovation et de démarrer un projet pilote. Car qu'on aime ou pas, l'objectif principal des avatars est invariablement la réduction des coûts. Et avec une conjoncture économique aussi imprévisible qu'intransigeante, nous pourrions envisager que la réduction des coûts soit un objectif aussi stratégique que l'amélioration de l'expérience employé. Les deux doivent donc travailler de concert.

La fierté : réussir une amélioration de l'expérience tout en réduisant les coûts

La poursuite d'objectifs multiples est le propre de toute entreprise. La magie opère quand plusieurs objectifs concomitants sont atteints. Tout d'abord, enregistrer des vidéos n'est pas sans frais, d'autant plus que c'est une tâche répétitive. La tâche s'alourdit lorsque vient le temps d'éditer des vidéos préenregistrées.

De plus, les vidéos ont un aspect charmant et humain, quoiqu'elles

ÉTAPES CLÉS D'UNE BONNE GESTION DE PROJET

1

Évaluation
de la maturité
numérique RH

2

Sélection d'une
solution d'IA

3

Conception
pilote

4

Test utilisateur

5

Adaptation

peuvent rapidement donner une impression d'amateurisme. À moins d'embaucher une firme spécialisée et d'investir un budget respectable, les vidéos sont tournées à l'interne. Opter pour des avatars avec des effets spéciaux d'animation rehausse drastiquement l'aspect professionnel et corporatif des vidéos à visionner.

Dans notre organisation, puisque l'équipe visait à améliorer l'accueil et l'intégration entièrement vécue à distance, nos objectifs étaient d'offrir un parcours d'accueil complètement informatisé, structuré et homogène. De plus, notre savoir-faire en *lean management* nous incitait à vouloir optimiser les tâches administratives, en automatisant les suivis et les rappels de formation, ainsi qu'en assurant la traçabilité des apprentissages pour mesurer la progression individuelle.

La méthodologie utilisée

Afin d'atteindre ces objectifs, une démarche agile d'innovation RH a été privilégiée. L'équipe a choisi la plateforme Synthesia®, un outil permettant de transformer des textes en vidéos professionnelles animées par des avatars réalistes. Pour réussir son implantation, nous avons respecté les étapes clés d'une bonne gestion de projet :



1. Évaluation de la maturité numérique RH à l'aide d'un diagnostic interne

2. Sélection d'une solution d'IA répondant à des critères précis : sécurité, conformité, personnalisation, convivialité et flexibilité

3. Conception pilote : transformation de contenus d'accueil existants en capsules vidéo IA

4. Test utilisateur auprès d'un groupe d'employés et d'un groupe de recrues

5. Adaptation et intégration complète à notre intranet

Cette approche a permis à l'organisation d'adopter une logique d'amélioration continue, conforme aux principes d'efficacité qui guident nos interventions.

Les défis rencontrés et les résultats obtenus

Comme toute transformation numérique, l'introduction de l'IA a nécessité de composer avec certains défis, comme la gestion du changement et le suivi des premières impressions, le calcul du retour sur le capital investi, la recherche constante de la qualité, dans le ton, le vocabulaire et les effets visuels qui doivent refléter la culture d'entreprise et respecter les critères de professionnalisme de la marque. Ces défis ont été relevés grâce à une gouvernance claire, à des validations croisées entre les équipes de travail et à une culture d'apprentissage ouverte à l'innovation. D'ailleurs, les retombées ont été concrètes tant pour l'organisation que pour les nouveaux employés. Pour en nommer quelques-unes :

Pour l'organisation :

- Temps de production réduit de plusieurs jours à quelques heures
- Diminution des coûts liés aux tâches répétitives, à la captation vidéo et à la logistique
- Amélioration de la qualité de la vidéo
- Suivi automatisé des apprentissages et traçabilité optimisée des progrès

Pour les nouveaux employés :

- Cohérence accrue des messages dans l'expérience d'accueil et d'intégration
- Expérience employé enrichie, favorisant la confiance et l'autonomie dès les premiers jours
- Expérience d'intégration plus formelle, suscitant un sentiment de fierté et d'attachement
- Visibilité assurée de la progression grâce à un parcours d'apprentissage numérique personnalisé

La feuille de route pour intégrer l'IA en RH

Nonobstant le succès de la démarche, cette expérience a permis de dégager plusieurs enseignements concrets et transférables pour toute organisation souhaitant amorcer une innovation similaire.

Avant d'adopter une technologie, il est essentiel d'évaluer où en est l'organisation sur quelques fondements garants du succès, comme l'infrastructure technologique, la culture d'innovation, les compétences internes et externes disponibles et les

« C'est d'ailleurs le propre des avatars : ils ne nous laissent habituellement jamais indifférents. On aime ou on n'aime pas. On adhère ou on rechigne. »

« Opter pour des avatars avec des effets spéciaux d'animation rehausse drastiquement l'aspect professionnel et corporatif des vidéos à visionner. »

mécanismes de gouvernance et de sécurité. De plus, il faut présenter l'IA comme un levier de performance et le traiter comme un vrai projet technologique, et non pas que comme un test qui serait mal encadré. Il faut

inclure dans son analyse l'estimation des économies de coûts (temps, production, formation), les avantages intangibles (expérience employé, attractivité, marque employeur), et les indicateurs de performance (taux de complétion, satisfaction, délais d'intégration, montée en compétences). Par ailleurs, il est suggéré de démarrer petit, de mesurer et d'adapter, car un projet pilote bien ciblé permet d'expérimenter sans risque majeur. La rétroaction des utilisateurs est essentielle pour modifier la démarche avant le déploiement à grande échelle. Enfin, l'adhésion des équipes est un facteur clé de succès et une bonne gestion du changement peut faire un travail formidable pour l'obtenir. La transparence, la formation et la communication régulière sur les retombées sont des impondérables.

Cette étude de cas démontre que l'intégration réfléchie de l'intelligence artificielle dans les processus RH peut transformer en profondeur l'expérience employé tout en améliorant la performance organisationnelle. En combinant l'innovation technologique et la rigueur méthodologique, le cas d'Iceberg Management illustre comment une organisation peut faire émerger le meilleur de l'humain à travers les outils de demain. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUEH.ORG

Ce texte a été écrit en partie avec l'aide de l'IA pour la synthèse des idées.

***SOQUIJ | L'Express**
Intelligence juridique

Suivre l'actualité juridique n'a jamais été aussi facile

Chaque jour ou chaque semaine, selon vos préférences, le bulletin électronique **L'Express Travail** vous offre un compte rendu personnalisé de l'évolution du droit au Québec : législation, jurisprudence, doctrine, le tout en fonction de vos centres d'intérêt.

Faites-en l'essai gratuitement !





Le rôle des CRHA | CRIA

DANS LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS



Maude Cormier-Gladu,
CRIA, directrice
de l'encadrement
et de la qualité de
la pratique, Ordre
des conseillers en
ressources humaines
agréés

La gouvernance des organisations repose d'abord sur la responsabilité fondamentale des administrateurs du conseil d'administration (CA). Leur rôle consiste à exercer une supervision stratégique, à porter une vision globale et à orienter les grandes décisions de l'organisation. Ils doivent s'assurer que celle-ci est dirigée avec prudence, diligence et honnêteté, tout en agissant en tout temps de bonne foi et dans l'intérêt supérieur de la mission. Cette responsabilité légale donne aux administrateurs une position essentielle : ils doivent anticiper les risques, protéger l'organisation et veiller à la cohérence des orientations avec les objectifs qu'elle s'est fixés.

A l'opposé de cette perspective stratégique et distanciée, les gestionnaires évoluent au cœur même des opérations quotidiennes. Leur proximité avec les équipes, les processus et l'environnement immédiat de l'organisa-

tion leur permet de saisir rapidement les défis, les occasions et les signaux faibles propres à leur milieu. Ils mobilisent leur expertise technique pour assurer la bonne marche des activités, maintenir la performance et apporter les adaptations nécessaires à mesure que les besoins évoluent. Cette immersion opérationnelle fait d'eux des

acteurs indispensables à l'élaboration d'une stratégie bien ancrée dans la réalité. Ainsi, si l'administrateur adopte une approche axée sur la vision et la gouvernance, le gestionnaire, lui, se concentre sur l'aspect opérationnel, assurant ainsi l'exécution efficace de la mission.

C'est précisément dans cet espace,

« Pour rendre mobilisante une démarche de gouvernance RH, les CRHA | CRIA doivent d'abord démontrer leur rigueur, la pertinence de leurs analyses et le lien clair entre les enjeux soulevés et la mission de l'organisation. »

entre la vision stratégique et l'expertise opérationnelle, que la valeur des CRHA | CRIA se déploie. Grâce à leur posture de rôle-conseil, ils possèdent la capacité unique d'occuper ces deux perspectives à la fois, en comprenant les besoins du terrain tout en les reliant aux impératifs stratégiques. Que les données proviennent d'un

exercice ESG ou d'une démarche de gouvernance RH — notamment par le biais du *Cadre de saine gouvernance RH* récemment mis gratuitement à disposition par l'Ordre — elles prennent une grande valeur lorsqu'elles sont interprétées et contextualisées pour les gestionnaires comme pour les administrateurs.

Les CRHA | CRIA se distinguent par quatre contributions clés : leur vision globale, leur capacité d'influence, leur expertise en analytique RH et leur aptitude à poser un diagnostic et à formuler des recommandations stratégiques.

1. Une vision globale et systémique

Il est sain, pour tout organisme, que certaines personnes puissent poser un regard global, détaché et objectif. Ce recul permet de comprendre la situation sous un angle élargi, de repérer des incohérences ou des opportunités autrement invisibles. Les CRHA | CRIA se trouvent précisément dans cette position. Ils sont en mesure d'analyser l'environnement interne et externe, de s'appuyer sur des cadres théoriques éprouvés et de mettre en lumière les éléments susceptibles de favoriser ou de freiner l'atteinte de la mission.

Que ce soit pour soutenir un CA préoccupé par les risques organisationnels ou pour sensibiliser les membres du comité de direction à certains enjeux RH liés à la santé organisationnelle, les informations provenant d'une démarche de saine gouvernance RH deviennent une base solide pour appuyer des décisions éclairées. Les CRHA | CRIA agissent alors comme analystes, interprètes et communicateurs, traduisant les données en diagnostic.

2. L'influence : bâtir la crédibilité et rallier les acteurs

L'influence, au sein d'une organisation, repose avant tout sur la crédibilité. Pour rendre mobilisante une démarche de gouvernance RH, les CRHA | CRIA doivent d'abord démontrer leur rigueur, la pertinence de leurs analyses et le lien clair entre les enjeux soulevés et la mission de l'organisation. En ce sens, l'escalier de la valeur de Le Louarn (2008) constitue un outil incontournable, permettant d'illustrer comment une intervention RH peut créer de la valeur à différents niveaux.

En assurant la validité des processus de collecte et d'analyse des indi-



« Grâce à leur expertise, les CRHA | CRIA sont en mesure d'interpréter les données de manière nuancée, de contextualiser les résultats et de comprendre la dynamique globale de l'organisation. »

cateurs, les CRHA|CRIA démontrent que la gouvernance RH n'est pas une démarche isolée ou abstraite, mais plutôt un processus qui soutient directement l'efficacité, la performance et la pérennité de l'organisation. Cette pédagogie, centrée sur la valeur, facilite le ralliement des parties prenantes et contribue à une meilleure appropriation de la gouvernance RH.

3. Une expertise rigoureuse en analytique RH

Cossette (2019) définit l'analytique RH comme un ensemble de processus rigoureux permettant de choisir, d'élaborer, d'analyser et d'utiliser des indicateurs provenant de diverses sources afin de soutenir la prise de décision. Dans un contexte de gouvernance, ces indicateurs deviennent essentiels pour les administrateurs, qui souhaitent mieux comprendre les enjeux liés au capital humain.

Les CRHA|CRIA jouent un rôle crucial dans le choix et l'élaboration de ces indicateurs. Ils mobilisent les parties prenantes autour de ce travail, en s'assurant que les indicateurs retenus sont harmonisés à la mission, adaptés au contexte et pertinents pour les besoins stratégiques. Ils élaborent ensuite un plan d'action incluant les communications et les ressources nécessaires pour mener à terme la dé-



marche, assurant ainsi une cohérence à chaque étape du processus.

4. Le diagnostic et la formulation de recommandations

Le diagnostic constitue un moment clé de la démarche : c'est l'étape où les indicateurs sont analysés, où les tendances sont définies et où les risques deviennent visibles. Grâce à leur expertise, les CRHA|CRIA sont en mesure d'interpréter les données de manière nuancée, de contextualiser les résultats et de comprendre la dynamique globale de l'organisation.

À partir de ce diagnostic, ils formulent des recommandations stratégiques. Celles-ci visent non seulement à réduire les risques, mais aussi à renforcer la santé des ressources humaines, à optimiser les processus et à soutenir la mission de l'organisation. Les CRHA|CRIA deviennent alors de véritables alliés stratégiques, en orientant les décisions vers des solutions durables, cohérentes et responsables.

En résumé, si les administrateurs ont l'obligation de porter attention aux indicateurs de main-d'œuvre au même titre qu'aux indicateurs financiers, les CRHA|CRIA se positionnent comme les experts capables non seulement de les interpréter, mais aussi d'en tirer des orientations adaptées aux réalités organisationnelles.

Pour soutenir cette mission, et dans une volonté de protéger le public tout en démocratisant la gouvernance RH, le Cadre de saine gouvernance RH – un outil essentiel pour toute organisation souhaitant élever la qualité de sa gouvernance. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE
DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

Développer les talents... autrement

LA FACILITATION DE L'APPRENTISSAGE À LA SQDC : UNE CULTURE QUI S'ENRACINE



Pierre Boisvert, CRHA, conseiller, Formation et développement, Société québécoise du cannabis (SQDC)

À la SQDC, le développement des compétences n'est plus seulement un outil : c'est une véritable orientation stratégique. Pour soutenir cette vision, une idée novatrice a vu le jour en 2024 : la facilitation d'apprentissage par les pairs. Inspirée de l'intelligence collective, cette initiative mobilise des personnes passionnées, issues du réseau et du siège social. Ensemble, elles conçoivent, animent et incarnent une culture d'apprentissage continue, au service de la mission de la SQDC : vendre du cannabis dans une perspective de protection de la santé.

Le pari de l'intelligence collective

Lorsque je suis arrivé à la Société québécoise du cannabis (SQDC) en janvier 2024 comme conseiller en formation et en développement, un constat s'imposait : instaurer un réel écosystème d'apprentissage (autrement dit, un système de formation et de développement) nécessiterait plus qu'un simple poste consacré à cette tâche. La SQDC, jeune entreprise gouvernementale ayant un mandat de commercialisation du cannabis dans une perspective de santé publique, devait se doter d'un modèle



« Je me sens grandir après chaque séance. Accompagner les participants renforce mon sentiment de légitimité et d'utilité. Voir des gestionnaires revenir chaque mois aux rencontres de codéveloppement que j'anime est une belle preuve de confiance. »

— Nathalie Gagnon, directrice de succursale depuis les débuts de la SQDC

de développement des compétences à son image : innovant, humain, accessible, simple et durable.

Ses équipes adhèrent à cette ambition. Elles ont une soif d'apprendre et de se dépasser pour la mission de l'organisation. Pour répondre à cet appétit tout en maintenant une saine gestion, il fallait donc innover. C'est ainsi qu'est née l'idée d'un collectif : et si nous formions des personnes issues de l'interne pour soutenir la conception et la diffusion des apprentissages ?

La SQDC avait déjà une force en main : Enraciner les talents, un programme conçu pour offrir à l'ensemble du personnel des perspectives transversales de développement. En y prenant part, les talents peuvent enrichir leur parcours en réalisant un mandat hybride, en participant à des comités ou des projets spéciaux, ou encore, en occupant temporairement un nouveau poste.

Ainsi, plutôt que de créer quelque chose de nouveau, la SQDC a choisi de miser sur ce levier bien établi en proposant quelques mandats temporaires permettant de devenir facilita-

trice ou facilitateur d'apprentissage à temps partiel, avec trois fonctions possibles selon les champs d'intérêt : collaborer à la conception pédagogique, animer des ateliers de codéveloppement ou diffuser des formations en présentiel ou à distance.

Après un rigoureux processus de sélection, neuf personnes aux profils variés, provenant tant du réseau que du siège social, ont été retenues pour leur curiosité et leur capacité à bien communiquer. Leur aptitude à vulgariser des contenus complexes et leur volonté de se dépasser figuraient aussi parmi les principaux critères évalués.

« À la SQDC, nous avons pris la décision de miser sur l'intelligence collective pour développer nos talents et reconnaître nos capacités internes. Les facilitateurs et facilitatrices d'apprentissage incarnent cette vision : mobiliser des collègues qui contribuent à nos formations avec passion et rigueur. »

— Suzanne Bergeron, présidente et cheffe de la direction, SQDC



MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE LA SQDC :

- innovant
- humain
- accessible
- simple et durable.

Faire pousser des talents de l'intérieur

Ces neuf personnes, réparties à travers tout le Québec, allaient devoir consacrer environ cinq heures par semaine à ce rôle, tout en maintenant leurs fonctions habituelles. Ensemble, elles ont créé un véritable laboratoire d'apprentissage en se formant aux fondements de la formation : les principes de l'andragogie de Malcolm Knowles, la conception pédagogique selon le modèle ADDIE, l'animation de groupe et l'évaluation des apprentissages selon le modèle de Donald Kirkpatrick, avec un clin d'œil aux neurosciences appliquées grâce aux approches de Sophie Lanoix et Aurélie Vandycke.

En parallèle, l'équipe a conçu une douzaine de formations de tous formats, de la prévention du harcèlement psychologique au travail à la protection des renseignements personnels, et a tissé un réseau d'influence positive en seulement quelques mois. Le contenu conçu « par nous, pour nous » s'est mis à mieux résonner auprès des conseillers et conseillères, qui sentent maintenant que la formation « parle leur langage ». Plusieurs affirment que la formation reçue n'a jamais été aussi présente et connectée à la réalité du terrain. Les partenaires internes agissent désormais comme de véritables courroies de transmission entre les succursales et le siège social.

Cette approche a littéralement transformé la perception du développement des compétences, mais aussi celle du rôle de chacune et chacun.

Véronique Tousignant, conseillère principale en acquisition de biens et services, raconte : « Devenir facilitatrice d'apprentissage m'a permis de sortir de ma routine, de relever de nouveaux défis et de découvrir des talents jusque-là insoupçonnés. »

« Je me sens grandir après chaque séance. Accompagner les participants renforce mon sentiment de légitimité et d'utilité. Voir des gestionnaires revenir chaque mois aux rencontres de codéveloppement que j'anime est une belle preuve de



confiance. »

— Nathalie Gagnon, directrice de succursale depuis les débuts de la SQDC

Une culture d'apprentissage en mouvement

Les retombées sont concrètes : bonification du catalogue de formations, réduction des coûts externes, mobilisation accrue. La direction salue d'ailleurs le projet, non seulement pour sa rentabilité, mais surtout pour son caractère humain.

Même si certains défis subsistent — concilier les horaires et harmoniser les besoins réels du réseau avec notre capacité à produire du contenu — cette initiative illustre parfaitement notre volonté de miser sur le développement des talents. La clé pour bien faire évoluer le modèle ? Prioriser et garder le dialogue ouvert.

Comme le souligne Josée Dubuc, directrice en développement organisationnel :

« C'est un levier stratégique essentiel. En misant sur nos équipes, nous renforçons notre capacité à relever les défis de demain. »

« La SQDC est une pépinière de talents qui œuvre, jour après jour à livrer notre mission. Le partage de ces talents et des savoir-faire est au cœur de notre réussite collective. Nos facilitateurs et facilitatrices en sont la preuve. Ils contribuent à la fois à l'engagement de nos équipes à ser-

vir de façon responsable notre clientèle et au rayonnement de la SQDC », conclut Josée Laliberté, vice-présidente principale, Culture, communication et secrétariat général.

Pour ma part, ce projet a transformé ma pratique. Après des années dans un grand service de formation, assumer seul cette fonction à la SQDC avait été un choc. Grâce à ce groupe, j'ai trouvé l'essence même de mon métier : le partage, le mentorat et la fierté collective.

L'organisation prend actuellement le temps de faire le bilan de ses initiatives de perspectives transversales et de réfléchir à leur évolution. Cela dit, le succès du modèle de facilitation d'apprentissage et les avantages réels qu'il génère nourrissent assurément la réflexion sur la suite.

Si d'autres organisations peuvent s'inspirer de cette démarche, j'en serais heureux, parce qu'au fond, ce projet démontre qu'en faisant preuve de vision et de créativité, et en s'appuyant sur la confiance et la passion, il est possible de bâtir une culture d'apprentissage vivante et durable. ▮



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

Regards croisés



Cet article est d'abord paru dans le magazine belge Htag by Références qui réunit les DRH et membres de leurs équipes au sein d'une Communauté d'inspiration sur l'Humain au travail, indépendante, ouverte, conviviale

L'ABC DE L'IA



**CHRISTOPHE
LO GIUDICE,**
RÉDACTEUR
EN CHEF, HTAG
BY RÉFÉRENCES

Popularisée avec l'explosion de ChatGPT, l'intelligence artificielle est un concept qui ne date pourtant pas d'hier. Il a été forgé dès les années '50 dans la foulée des réflexions du mathématicien Alan Turing qui se demandait si un ordinateur saurait un jour « penser ». Codirecteur du FARI, initiative conjointe de l'ULB et de la VUB centrée sur l'intelligence artificielle, Carl Mörch livre une série de clés de lecture pour bien cerner ce qu'est l'IA –et, aussi, ce qu'elle n'est pas.

L'intelligence artificielle est une discipline à la conjonction de nombreux domaines : les sciences humaines et sociales – philosophie, linguistique, neurosciences... –, les mathématiques et l'informatique, confie Carl Mörch, codirecteur de cet institut de recherche universitaire dont la mission consiste à développer, étudier et favoriser l'adoption et la gouvernance des technologies d'IA, de données et de robotique d'une manière fiable, transparente, ouverte, inclusive, éthique et responsable. « À la base, l'IA n'est donc pas qu'une question tech, d'ingénieurs ou de geeks. Elle vient solliciter une grande variété de questions, dont : qu'est-ce que l'intelligence ? »

C'est lors d'une conférence à Dartmouth aux États-Unis – Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence – en 1956 qu'ont émergé les premières définitions de l'intelligence artificielle.

« À l'époque, l'informaticien John McCarthy avait dit qu'il s'agissait d'un domaine très complexe, mais qu'en le qualifiant de cette façon plus "rassembleuse", il allait intéresser les gens. Un des pères de l'IA en avait donc déjà une vision un peu ironique, optant délibérément pour un concept fourre-tout et regroupant beaucoup de choses. Aujourd'hui, on est en plein dans cette réalité. »

LE CŒUR ? LES DONNÉES

S'en est suivie une période de développements assez lents, avant d'aboutir à un « hiver », caractérisé par une perte d'intérêt quasi générale. « Le sentiment était alors que toutes les belles promesses exprimées n'allaient pas se matérialiser, observe-t-il. Cette sorte de plateau a duré jusqu'en 2010. On a alors assisté à un regain d'intérêt impressionnant, puis à un boom complètement fou de l'intelligence artificielle générative. »

Un système d'intelligence artificielle n'est rien sans données d'entrée. « Si vous demandez à un outil d'IA de vous écrire un poème dans le style de Shakespeare, il pourra le faire parce qu'il a été exposé à toutes les œuvres disponibles de Shakespeare. Il peut ainsi produire une émulation de ce style. Ce qui ne veut pas dire qu'il a une conscience de ce qu'est la poésie. Le cœur, ce sont les données avec, on le comprend, un double enjeu : leur quantité, mais aussi et surtout leur qualité. C'est essentiel pour la fiabilité de ce qu'il en sort. »

Question : pour autant, est-ce qu'un ordinateur peut être intelligent ? « Beaucoup d'entre nous avons sûrement voyagé cet été et nous avons probablement tous eu recours à des outils automatisés pour comprendre des textes dans une langue étrangère. Sont-ils intelligents parce qu'ils sont capables d'opérer extrêmement rapidement la conversion d'un texte en chinois ou en toute autre langue vers un texte en français, et vice versa ? On peut avoir le sentiment qu'il s'agit d'intelligence quand on pense à l'effort que cela demanderait pour y arriver soi-même. Mais, en réalité, ce n'est qu'en grande partie le produit d'un entraînement de traitement de données. Cela ressemble à de l'intelligence. »

« Le cœur, ce sont les données avec, on le comprend, un double enjeu : leur quantité, mais aussi et surtout leur qualité. C'est essentiel pour la fiabilité de ce qu'il en sort. »

« *Est-ce qu'un ordinateur peut être intelligent ? On peut avoir le sentiment qu'il s'agit d'intelligence. Mais, en réalité, ce n'est qu'en grande partie le produit d'un entraînement de traitement de données.* »

ATTRAITES ET LIMITES

Les modèles d'apprentissage par la machine sont de plus en plus performants et capables d'extraire des caractéristiques de plein d'informations qu'on leur donne de façon brute.

Pourquoi était-ce impossible avant ?

« Partons d'un exemple : distinguer sur une image une photo de cookie d'une photo d'un chien. Objectivement, une face de chien peut parfois ressembler à un cookie vu de haut. Un système d'IA n'est rien sans données d'entrée, alors si vous livrez à la machine beaucoup d'images de chien avec de grands yeux globuleux et beaucoup d'images de cookies, vous allez devoir la corriger en lui

apprenant que, même s'il y a des ressemblances, un chien n'est pas un cookie. Vous allez lui donner de plus en plus d'informations, des caractéristiques, des détails. Il faudra plusieurs étapes par essais et erreurs pour affiner. Pour faire cela à très large échelle et de façon la plus automatisée possible, il est nécessaire d'avoir une puissance de calcul énorme et de plus en plus importante. C'est ce qu'a permis Nvidia, en transformant les puces graphiques en outils capables de traiter d'énormes quantités d'informations en parallèle, et donc extrêmement rapidement. »

Aujourd'hui, l'intelligence artificielle est très efficace pour l'auto-

matiation de tâches très répétitives, sur base de consignes précises.

« Elle est également très bonne dans l'analyse prédictive, pour les modèles climatiques ou dans le domaine de la santé par exemple. Mais elle a aussi ses limites, avec des risques de biais, voire d'hallucinations, à savoir la génération d'informations qui semblent réelles, mais qui ne correspondent pas à la réalité. Plus on nourrit une IA en images diversifiées, plus on aura de chance d'avoir des résultats qui ne sont pas (trop) caricaturaux. Si vous demandez à une machine de vous prédire qui sera le prochain président des États-Unis, elle choisira forcément un homme car il n'y a jamais eu de femmes présidentes. Tout le monde connaît l'exemple du recrutement avec l'IA qui s'est révélée biaisée à l'égard des femmes, car formée sur des données historiques de l'industrie technologique, principalement masculines. »

Plus largement, il importe de se poser ces questions, conclut Carl Mörch : « L'IA devient de plus en plus présente dans nos vies. Elle s'occupe aussi de missions publiques. Quelle place voulons-nous donner à ces algorithmes ? Qui doit s'en occuper ? Qui contrôle les technologies à l'œuvre ? À qui appartiennent-elles ? Où sont-elles développées ? Où sont stockées nos informations ? Est-ce que nos environnements, nos villes et administrations, nos organisations sont prêtes et conscientes des enjeux ? Il est salutaire de voir dans la société de plus en plus de questionnements à ce sujet. ».



Carl Mörch, codirecteur du FARI

Mot de la conseillère scientifique

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA) ET SOI :

QUELLES SONT NOS PROPRES PERCEPTIONS FACE À L'IA, EN TANT QUE CRHA | CRIA ?



NATHALIE MARCEAU,
MBA, CRHA,
DOCTORANTE
UQAM – SCIENCE
TECHNOLOGIE ET
SOCIÉTÉ, CONSEIL-
LÈRE SCIENTIFIQUE,
ORDRE DES
CONSEILLERS
EN RESSOURCES
HUMAINES AGRÉÉS

FACTEURS INFLUENÇANT LE SEUIL DE CONFIANCE ENVERS L'IA

•
La perception
de qualité

•
La familiarité

•
La perception des
« bonnes inten-
tions » attribuées
aux développeurs
de l'outil IA

•
La propension
individuelle
à faire confiance
aux technologies
en général

Ces quelques titres parus récemment dans les médias québécois donnent une idée de l'ampleur des attentes de productivité, d'efficacité et d'innovation générées par l'arrivée massive de l'IA. Même si les résultats sont encore difficilement quantifiables, 78 % des dirigeants d'entreprises considèrent l'investissement dans l'IA comme une priorité (KPMG, 2025).

Les CRHA | CRIA ont une belle occasion de se positionner comme des agents de changement par lesquels l'adoption et l'implantation de l'IA dans l'organisation entière arriveront. Qu'en est-il de leurs propres sentiments dans cette évolution historique de la manière de travailler ?

Après tout, l'IA génère des préoccupations propres aux responsabilités RH | RI. Pour l'utilisation de l'IA en recrutement par exemple, on peut penser à des obligations reliées à la confidentialité des informations des candidats, ainsi qu'aux différents biais et à leurs répercussions potentielles sur les enjeux de discrimination. Lorsqu'il est question de l'IA pour aider à l'évaluation de la performance des talents, on peut penser à des préoccupations reliées à la confiance que ces tâches sont faites selon les règles de l'art et génèrent des résultats adéquats. Pour mettre en place une politique de l'utilisation responsable de l'IA dans l'organisation, il faut s'attendre à ce que les CRHA | CRIA aient des préoccupations de bien-être et de

prévention des risques psychosociaux pour l'ensemble du personnel.

Simplement résumé, les CRHA | CRIA doivent se préoccuper que les outils IA soient utilisés en générant de l'équité, en prenant en compte les impératifs de sécurité de l'information et de bien-être des personnes et que ces mêmes outils IA soient utiles et efficaces.

Avec toutes ces considérations propres au domaine des ressources humaines, l'attitude de départ, ou les sentiments des CRHA | CRIA envers ou contre l'IA, pourrait bien jouer un rôle déterminant dans l'adoption de l'IA par l'ensemble d'une organisation. Ont-ils confiance dans ces outils IA ? Les ont-ils en aversion ?

Les CRHA | CRIA ont l'habitude d'être les meneurs de la gestion du changement. Or, qui s'occupe de regarder leurs propres préoccupations par rapport au changement majeur qu'est l'arrivée de l'IA en matière de gestion des ressources humaines ?

Une étude scientifique, menée auprès de 324 professionnels des

ressources humaines en Suisse, entre novembre 2022 et mars 2023, donne certaines perspectives (Revillod, G., 2025).

La collecte de données effectuée et statistiquement analysée dans cette étude a porté sur quatre facteurs influençant le seuil de confiance envers ces outils :

1. **La perception de validité :** l'impression que l'outil IA (pour une tâche précise) génère des résultats de qualité ;
2. **La familiarité :** la compréhension du fonctionnement de l'outil IA et les connaissances préalables de celui-ci par les personnes travaillant en ressources humaines ;
3. **La perception des « bonnes intentions » attribuées aux développeurs de l'outil IA** au moment de son développement, c'est-à-dire la confiance dans la réputation de ces développeurs et en leur intérêt pour le bien-être des individus ;
4. **La propension individuelle à faire confiance aux technologies**

« L'IA AU SERVICE
DE LA CRÉATION ».
(Décarie, J.-P., 2025)

•
« L'ADOPTION DE L'IA
AUGMENTE DANS
LES ENTREPRISES,
MAIS PEU EN VOIENT
LES RETOMBÉES »
(La Presse Canadienne, 2025)

•
« L'INTELLIGENCE
ARTIFICIELLE POUR AIDER
LES CORPS POLICIERS »
(Bergeron, P., 2025)

« Les CRHA / CRIA ont l'habitude d'être les meneurs de la gestion du changement. Or, qui s'occupe de regarder leurs propres préoccupations par rapport au changement majeur qu'est l'arrivée de l'IA en matière de gestion des ressources humaines ? » »



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

en général : la disposition à croire que l'outil IA devrait bien fonctionner, en prenant les précautions nécessaires lors de l'utilisation.

Lorsque ces quatre facteurs sont présents de façon positive, il en découle que les responsables RH | RI font confiance de façon significative aux outils IA : ils croient que ceux-ci permettent de prendre en compte les impératifs d'équité des personnes, de sécurité de l'information et ils croient que les outils IA sont utiles et efficaces pour le travail de ressources humaines.

La même étude (Revillod, G., 2024) a analysé l'aversion envers l'IA par les professionnelles et professionnels de ressources humaines, plus spécifiquement par rapport au processus de recrutement.

Il ressort de cela que les responsables RH peuvent ressentir une certaine menace de la part des outils IA. La perception qu'un outil IA pourrait prendre de mauvaises décisions ou bien reproduire certains biais ou stéréotypes qui amènent à la discrimination génère une part significative de l'aversion à ces outils. Des exemples publics de mauvais fonctionnement, comme celui d'Amazon largement diffusé (Radio-Canada, 2023), viennent confirmer la présence d'une menace et donc l'aversion envers ces outils IA de la part des professionnelles et professionnels des ressources humaines.

Plus directement, pour le personnel concerné dans les processus de dotation, certains enjeux expliqueraient également en partie l'aversion envers ces outils. Des sentiments de stress et d'anxiété peuvent être créés en raison d'un changement dans la manière de travailler. Le sentiment d'infériorité par rapport à la machine ainsi que celui de se sentir de plus en plus inutile dans son travail contribuent aussi à créer ce sentiment d'aversion envers ces outils.

Fait intéressant à noter, ces résultats sont les mêmes, peu importe l'âge, le genre, l'expérience dans

l'organisation ou la position hiérarchique. Face à l'IA, tous semblent égaux.

La considération des sentiments ou de la résistance des CRHA | CRIA envers les outils IA devient donc essentielle au déploiement de l'IA à grande échelle dans l'organisation. Pourtant, cette étape cruciale est-elle vraiment prise en compte face à l'urgence d'agir ?

Céline Bareil (2013, 2008) décrit dans son tableau des phases des préoccupations en gestion du changement (voir également la page 19 de la revue de la littérature publiée par l'Ordre [Fortin, I., 2025]), sept phases qui vont de « aucune préoccupation » à « préoccupations centrées sur l'amélioration continue ». Ces étapes importantes requièrent de l'attention et de la vigilance. Où en sont les CRHA | CRIA dans ces phases, et qui les accompagnera pour les traverser ? Peut-être que la réponse ici est une autoréflexion, une prise de conscience et des discussions franches sur le sujet entre collègues.

Comment l'implantation des outils IA se passe-t-elle dans votre organisation ? Par les ressources humaines ? Sentez-vous de la confiance ou de la méfiance provenant de vos équipes en ressources humaines ? Faites-nous en part. Nous aimerions vous entendre !

Nathalie Marceau, CRHA
conseillère scientifique
n.marceau@ordrechrha.org



Ma profession

L'HUMAIN AU CŒUR DE NOS ORGANISATIONS



MAXIM NÉRON,
CRIA, PRÉSIDENT
DU CA DE L'ORDRE
DES CONSEILLERS
EN RESSOURCES
HUMAINES AGRÉÉS

L'intelligence artificielle (IA) s'immisce désormais dans tous les pans de notre société, aussi le monde du travail n'y échappe pas. Les organisations intègrent de plus en plus l'IA dans leurs pratiques, avec des applications qui varient selon les contextes organisationnels et les secteurs d'activité. Dans bien des cas, ces technologies permettent d'optimiser les processus et d'améliorer la productivité, sans entraîner de bouleversements majeurs. Toutefois, dans d'autres situations, l'IA soulève des enjeux complexes : éthique, confidentialité, perte d'emplois, absence de discernement humain, pour n'en nommer que quelques-uns.

Face à cette transformation, notre ordre professionnel a amorcé une réflexion essentielle sur son rôle et sa mission dans ce nouveau paradigme. Comment assurer la protection du public alors que les processus automatisés se multiplient et que l'IA tend à remplacer certaines fonctions

d'analyse, de recherche, voire de réflexion ? Il aurait été facile de choisir la voie de la prudence et de s'en tenir à une posture conservatrice. Pourtant, l'Ordre a fait le choix audacieux d'embrasser le changement et d'intégrer l'IA au cœur de sa planification stratégique.

Dans le cadre de la planification stratégique 2026-2030, l'Ordre s'engage à soutenir le développement des CRHA et des CRIA afin qu'ils puissent conjuguer la performance organisationnelle, la transformation des milieux de travail et surtout, la valorisation de l'humain. Car au-delà des technologies, ce sont les personnes — employés et employées, collègues, membres, citoyennes et citoyens — qui demeurent au centre de nos préoccupations. La mission de protection du public reste notre boussole.

Les CRHA et les CRIA seront appelés à relever un défi de taille : instaurer une harmonie durable au sein de la triade que forme l'IA, la performance et l'humain. Pour y parvenir, la formation continue et l'appui de la recherche scientifique seront des leviers essentiels. L'Ordre poursuivra son engagement en offrant des contenus de qualité, fondés sur des pratiques exemplaires et des données probantes, afin d'outiller ses membres dans cette transition.

Les CRHA et les CRIA incarnent une profession d'avenir. Le contexte actuel, marqué par de profonds changements, représente une occasion unique de renforcer notre influence dans le monde du travail. Ensemble, assurons-nous d'être reconnus comme des acteurs incontournables, porteurs de sens et de progrès dans nos organisations. ■



Mission PME

INTÉGRER L'IA EN RESSOURCES HUMAINES SANS ATTENDRE : LA VISION AUDACIEUSE DE SOLERTIA



DOMINIQUE DES ROSIERS,
COORDONNATEUR
AU CONTENU,
ORDRE DES
CONSEILLERS
EN RESSOURCES
HUMAINES AGRÉÉS

Ce n'est plus un secret pour personne : l'intelligence artificielle (IA) redessine les rôles professionnels, tout en transformant en profondeur les processus et les cultures organisationnelles. Dans une étude récente, la banque d'investissement américaine Morgan Stanley affirme que 90 % des professions seront touchées par l'IA (Morgan Stanley, 2025), mais que finalement cette transformation pourrait bien créer plus d'occasions favorables qu'elle n'en élimine.

Et la firme-conseil Solertia l'a bien compris. Spécialisée en rémunération globale, gestion des ressources humaines et avantages sociaux, elle a récemment amorcé sa propre transformation pour mieux intégrer les technologies émergentes et anticiper leur portée sur leurs façons de travailler.

UNE VISION À LONG TERME POUR L'INTÉGRATION DE L'IA

Quand la question de l'IA est arrivée, la haute direction de Solertia a pris la décision de ne pas hésiter et de l'intégrer tout de suite, explique Frédérick Blanchette, CRHA, président, associé directeur. « Nous avons créé un Comité IA, ajouté un *Chief AI Officer*

externe et on s'est fait accompagner par une firme de consultation, pour déterminer l'effet potentiel de cette technologie pour notre industrie, pour notre organisation, mais aussi pour nos clients ».

Car Solertia envisage la venue de l'IA sous une double perspective : celle de sa portée dans le *back-office* ; ce qui signifie d'impliquer les opérations et les processus d'entreprise à l'interne, mais aussi son effet sur le *front-office*, c'est-à-dire sur l'expérience client.

« C'est une des premières découvertes que l'on a faites : les deux volets, même s'ils se complètent, représentent en réalité deux réflexions relativement distinctes », précise-t-il.

La vision qui en a émergé comporte quatre éléments essentiels pour comprendre l'IA et son incidence au sein de l'organisation :

- la stratégie d'entreprise ;
- la gouvernance ;
- la sécurité ;
- les opérations et les processus.

« Il fallait s'assurer qu'au Comité IA, on retrouve une voix pour chacun de ces volets-là. À la suite de cette étape, on a positionné nos projets en fonction de l'efficacité potentielle gagnée et de complexité de mise en œuvre. On a donc déterminé les 20 projets, au sein de toute l'organisation, qui avaient un potentiel de gain opérationnel important, que ce soit en matière d'économie de temps, d'une meilleure offre de service ou de l'utilisation des ressources et des compétences », poursuit M. Blanchette.

L'IA À L'ÉPREUVE DE LA PRATIQUE CONCRÈTE

Solertia a estimé le gain total en efficacité de l'intégration de l'IA dans ses opérations à près de 25 %. Le but



SOLERTIA EN QUELQUES MOTS

• Bureaux
à Québec,
Montréal et
Toronto

• Jusqu'à 30 %
des clients
à l'extérieur
du Québec

• Fondée il y
a 20 ans



« Il ne faut pas se sentir dépassé par la tâche, mais plutôt avancer progressivement et présenter cette intégration comme un grand projet stratégique en impliquant toutes les parties prenantes. »

ÉLÉMENTS ESSENTIELS POUR COMPRENDRE L'IA

- La stratégie d'entreprise
- La gouvernance
- La sécurité
- Les opérations et les processus



SOLERTIA EN QUELQUES MOTS

Bureaux à Québec, Montréal et Toronto

Jusqu'à 30% des clients à l'extérieur du Québec

Fondée il y a 20 ans

a été ensuite de libérer des capacités et des ressources afin de transformer le volet services à son tour.

Pour ce faire, la firme a procédé de manière méthodique et ordonnée. D'abord, elle a cartographié l'industrie du service-conseil et des avantages sociaux, afin de comprendre le potentiel d'effet que l'IA peut y avoir. Ensuite, elle a recensé toutes les différentes solutions existantes offertes par les entreprises IA au Québec. Enfin, elle a dégagé trois actions concrètes et applicables issues de ces recherches :

- Adaptation et développement d'outils technologiques pour une meilleure expérience client (*front-office*). À titre d'exemple, il est question d'un portail client automatisé avec agent de prise de besoins, ou d'un questionnaire automatisé ;
- Développement des applicatifs technologiques (calculateur, relevés de rémunération, etc.). En gros, il s'agit de l'intégration de l'IA dans les outils que les clients utilisent, afin de bonifier leur performance organisationnelle ;
- Accompagnement des clients dans leur transformation technologique chez eux, en adéquation avec l'évolution des rôles et des responsabilités en entreprise.

Pour les organisations, cette invitation à la transformation technologique ouvre certainement la porte à une plus grande efficacité dans leur offre de produit ou de service, mais ce n'est pas tout. Ces changements induisent également une évolution du rôle de leur professionnel ou professionnelle RH.

QUELS EFFETS POUR LES SPÉCIALISTES RH ?

Pour Frédéric Blanchette, les retombées du point de vue des spécialistes RH se manifestent essentiellement sur deux plans : « Premièrement, on le voit chez nos clients, ça influence la façon dont ils interagissent. Il y a des agents conversationnels automatisés qui peuvent répondre à des questions sur le manuel d'employé, sur les conditions de travail, sur la durée des vacances, etc. Deuxièmement, les conseillères ou conseillers RH ont dorénavant la mission d'accompagner les directions opérationnelles dans leurs changements relatifs aux rôles et aux responsabilités des employés. »

Parmi les premières actions rapides que Solertia a mises en place pour une intégration fluide des technologies émergentes se trouve la formation des équipes sur l'utilisation de l'IA, y compris la haute direction. Cette action vise à atténuer l'écart de connaissances technologiques qui pourrait exister chez les utilisateurs et utilisatrices. La firme a aussi ciblé ce qu'elle appelle les *quick wins*, autrement dit les gains rapides d'efficacité dans les opérations. Elle a ensuite développé des agents automatisés à utilisation personnelle ou d'équipe pour la vigie de marché par exemple, avec Copilot ou ChatGPT. Finalement, elle a élaboré un plan de transformation de l'IA à la fois pour les processus internes de l'entreprise et pour l'expérience client, à court et moyen terme.

Solertia approche l'intégration de l'IA de manière constructive, en alliant intelligence humaine et exécu-



Frédéric Blanchette, CRHA, Président, associé directeur, Solertia

tion automatisée. En outre, elle tire plusieurs leçons de cette initiative. « Faites-vous accompagner par un expert IA. Parce qu'il est difficile de prévoir ce que l'on ignore dans un domaine aussi nouveau. D'ailleurs, on s'est rendu compte que plusieurs organisations pensaient être en retard dans l'intégration de l'IA. Mais en réalité, très peu d'entre elles ont fait des investissements structurés et organisés. Il ne faut pas se sentir dépassé par la tâche, mais plutôt avancer progressivement et présenter cette intégration comme un grand projet stratégique en impliquant toutes les parties prenantes. Finalement, le plus important est vraiment de rassurer, de bien former, et de communiquer clairement les objectifs et les étapes à tous les employés et employées. », conclut M. Blanchette. ■

Équité, diversité et inclusion : une formation unique pour faire la différence



Plusieurs disciplines et perspectives

Une approche multidisciplinaire qui unit gestion, développement organisationnel et réalités des groupes marginalisés.



Études en ligne, à son rythme

Une formation flexible, à temps plein ou à temps partiel.



Pour des milieux plus inclusifs

Des outils concrets pour faire évoluer les pratiques et les organisations.

Informez-vous sur le diplôme de 2^e cycle →
en équité, diversité et inclusion